



**HAL**  
open science

# Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique : Proposition d'un Modèle d'Évaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique MERSIE

Chedia Dhaoui

## ► To cite this version:

Chedia Dhaoui. Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique : Proposition d'un Modèle d'Évaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique MERSIE. Sciences de l'information et de la communication. Université Nancy 2, 2008. Français. NNT : 2008NAN21004 . tel-01752721

**HAL Id: tel-01752721**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01752721>**

Submitted on 29 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

# LES CRITÈRES DE RÉUSSITE D'UN SYSTÈME D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE POUR UN MEILLEUR PILOTAGE STRATÉGIQUE

Proposition d'un Modèle d'Évaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique **MERSIE**

## Thèse

Présentée et soutenue publiquement

le 04 Avril 2008

par

M<sup>lle</sup> Chedia DHAOUI

pour l'obtention du

Doctorat de l'Université Nancy 2

Spécialité : Sciences de l'Information et de la Communication

### Composition du jury :

*Président & rapporteur*

M. Laid Bouzidi Professeur à l'Université Jean Moulin Lyon 3

*Rapporteur*

M. Mohammed Saad Professeur à l'University of the West of England - Bristol

*Examineurs*

M. Amos David Professeur à l'Université Nancy 2 (directeur de thèse)

Mme Odile Thiery Professeur à l'Université Nancy 2



*Je dédie ce travail à mes chers parents.*



# Remerciements

La réalisation de cette thèse a été rendue possible grâce à un financement de l'entreprise "Hayet" et je me dois de remercier son dirigeant, M. Belgacem Dhaoui, de m'avoir tant soutenue et d'avoir répondu favorablement à l'ensemble des investigations que j'ai menées dans son entreprise.

Ma sincère gratitude va à M. Amos David, mon directeur de thèse, Professeur à l'Université Nancy 2, pour la confiance qu'il m'a témoignée, pour avoir encouragé chez moi la prise d'initiative et cru en mon travail. Ce fut un réel plaisir de travailler avec lui.

J'adresse mes vifs remerciements à Mme Odile Thiery, Professeur à l'Université Nancy 2, pour avoir accepté de relire le présent mémoire ainsi que pour son soutien tout au long de mes interventions d'enseignement à l'Université Nancy 2. Je lui suis profondément reconnaissante d'avoir toujours su m'aider, m'encourager et me conseiller en toutes circonstances avec gentillesse et efficacité.

Je tiens à remercier vivement M. Mohammed Saad, Professeur à l'University of the West of England – Bristol Business School, et M. Laid Bouzidi, Professeur à l'Université Jean Moulin Lyon 3, pour me faire l'honneur d'être rapporteurs de ma thèse.

Je remercie aussi tous les membres de l'équipe de recherche SITE du laboratoire LORIA, permanents, doctorants, et assistante, pour l'amabilité avec laquelle ils m'ont intégrée dans l'équipe, pour l'aide aussi précieuse qu'efficace qu'ils m'ont apportée régulièrement et pour la sympathique attention dont ils m'ont entourée jusqu'à l'achèvement de cette thèse.

Je ne voudrais omettre de remercier tout le personnel enseignant et administratif de l'Institut Supérieur d'Administration des Entreprises ISAEG, à l'Université de Gafsa, en Tunisie, où je suis intervenue en tant qu'enseignante assistante, qui n'ont jamais cessé de m'encourager et de m'aider, par leurs conseils, à développer mes capacités pédagogiques.

Le présent mémoire n'aurait pas pu s'achever sans l'appui moral de ma famille, de mes amis et de mes collègues, au laboratoire et ailleurs.. Je les remercie tous pour leurs conseils judicieux, les discussions enrichissantes, et l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail et souhaite que la lecture qui s'offre à leur curiosité leur procure la satisfaction qu'ils espéraient.

Je remercie plus chaleureusement M. Adnène Guabtni pour sa précieuse présence à mes côtés durant l'accomplissement de ce travail et son soutien inestimable. Je tiens également à remercier du fond du coeur M<sup>me</sup> Eliane Guabtni qui, par son oeil averti, a scruté le présent mémoire durant une relecture dont les recommandations ont été fort constructives.

Enfin, je remercie profondément ma famille de m'avoir tant soutenue et encouragée à aller toujours de l'avant, comme à leur habitude depuis mon plus jeune âge.





*« Nul vent n'est favorable pour celui qui ne sait où il va »*

*Sénèque*

*Lettres à Lucilius, (livre 8, lettre 71)*

*« Attendre d'en savoir assez pour agir en toute lumière, c'est se condamner à l'inaction »*

*Jean Rostand*

*(Extrait des inquiétudes d'un biologiste)*



# Table des matières

---

<b>Introduction générale</b>	<b>1</b>
1. Le contexte de la recherche .....	1
2. Le champ de la recherche .....	2
3. La problématique de la recherche et les hypothèses à vérifier .....	3
4. L'intérêt d'évaluer la réussite d'un système d'intelligence économique .....	5
5. Le contexte de l'expérimentation .....	6
6. Le cadre méthodologique de la recherche .....	7
7. L'organisation du mémoire .....	9
<b>Partie 1. État de l'art</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 1. L'intelligence économique, pour une lecture pertinente de la relation entre l'entreprise et son environnement</b>	<b>15</b>
1. Introduction .....	17
2. L'entreprise face à un environnement de plus en plus compétitif .....	17
2.1. L'entreprise, un système en interaction permanente avec son environnement .....	18
2.1.1. Définition d'un système .....	18
2.1.2. L'approche systémique appliquée à l'entreprise .....	18
2.2. Les différentes caractéristiques de l'environnement d'entreprise .....	20
2.2.1. L'environnement défini en fonction de ses attributs .....	21
2.2.2. L'environnement défini en fonction de sa proximité de l'entreprise .....	31
2.2.3. L'environnement défini en fonction des perceptions .....	32
2.3. La nature de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement .....	32
2.3.1. L'approche du déterminisme environnemental .....	33
2.3.2. Les perspectives volontaristes .....	39
2.3.3. La théorie interactionniste, L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985) .....	48
2.3.4. Le cas particulier des PME face à l'environnement .....	50
3. L'intelligence économique : quelques éléments de définition .....	53
3.1. Le débat autour de la question : qu'est ce que l'intelligence économique ? .....	53
3.1.1. La polysémie autour du concept d'intelligence .....	54
3.1.2. La polémique autour de la définition de l'intelligence économique .....	55
3.1.3. Un bref aperçu de la définition proposée par le rapport H. Martre (1994) .....	56
3.1.4. La définition de l'intelligence économique selon l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale (IHEDN) .....	58
3.1.5. Autres définitions de l'intelligence économique .....	59
3.2. Les dimensions historique et terminologique de l'intelligence économique .....	59
3.2.1. Les cellules d'intelligence britanniques et américaines (1950) .....	60
3.2.2. Le Système d'Intelligence, H. Luhn (1958) .....	61
3.2.3. L'Intelligence Organisationnelle, H. Wilensky (1967) .....	61

3.2.4. La notion de Scanning, F.J. Aguilar (1967) .....	61
3.2.5. La France, pionnière de la veille technologique (~1970) .....	62
3.2.6. La détection des signaux faibles, H.I. Ansoff (1975) .....	62
3.2.7. La notion de « competitive intelligence », M.E. Porter (1980) .....	64
3.2.8. L'émergence du concept de vigilance, (J.M. Oury, 1983) .....	65
3.2.9. L'émergence du concept de la surveillance, R.A. Thiétart (1984) et H. Lesca (1986) .....	65
3.2.10. L'émergence du concept de veille (1985-1988) .....	66
3.2.11. L'émergence du concept de la veille stratégique .....	67
3.2.12. L'intelligence économique selon le rapport H. Martre (1994) .....	68
3.2.13. L'apparition de l'intelligence économique selon L. Favier (1998) et F. Bulinge (2002) .....	69
3.3. L'intelligence économique, une pratique qui diffère selon les pays .....	70
3.3.1. Le cas du Japon .....	70
3.3.2. Le cas de la Chine .....	71
3.3.3. Le cas des États-Unis .....	72
3.3.4. Le cas de la Grande-Bretagne .....	74
3.3.5. Le cas de l'Allemagne .....	74
3.3.6. Le cas de la France .....	75
3.4. La dimension éthique et déontologique de l'intelligence économique .....	77
3.4.1. La problématique de légalité-légitimité dans un contexte d'intelligence économique .....	77
3.4.2. Les limites éthiques et déontologiques de l'action des acteurs dans un contexte d'intelligence économique .....	80
<b>4. L'intelligence économique pour une meilleure lecture de la relation qu'entretient l'entreprise avec l'environnement .....</b>	<b>82</b>
4.1. L'intelligence économique, vers une relation dynamique entre l'entreprise et l'environnement .....	82
4.2. L'intelligence économique, vers une réconciliation entre le déterminisme environnemental et le volontarisme stratégique .....	84
4.2.1. Brève synthèse des apports et des limites du déterminisme environnemental .....	84
4.2.2. Brève synthèse des apports et des limites du volontarisme stratégique .....	84
4.2.3. L'intelligence économique, au delà de l'opposition déterminisme/volontarisme .....	85
4.3. L'intelligence économique pour l'interprétation, la construction de sens et l'« enactment » de l'environnement .....	87
4.3.1. Apports de l'intelligence économique en termes d'interprétation de l'environnement .....	87
4.3.2. Apports de l'intelligence économique en termes de création de l'environnement .....	88
<b>5. L'intelligence économique, de l'utilité reconnue de l'information à la production de connaissances .....</b>	<b>91</b>
5.1. L'information, une ressource stratégique à s'approprier, à maîtriser et à protéger .....	91
5.1.1. Le besoin de s'informer est une pratique ancienne .....	91
5.1.2. Pourquoi les dirigeants ressentent-ils le besoin de s'informer sur l'environnement ? .....	92
5.1.3. L'intelligence économique, un mode de management stratégique de l'information .....	93
5.2. L'intelligence économique et l'apprentissage organisationnel : de l'information à la connaissance pour l'action .....	100
5.2.1. La connaissance, un concept à l'origine informationnelle et à la nature cognitive .....	101
5.2.2. La connaissance, un concept dynamique lié à l'action .....	102
5.2.3. L'apprentissage organisationnel : un processus à part entière .....	102
5.2.4. L'articulation entre intelligence économique et apprentissage organisationnel .....	119
5.3. L'articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management .....	121
5.3.1. Le management et la capitalisation des connaissances .....	122

5.3.2. Les enjeux de l'intelligence économique et du knowledge management .....	124
5.3.3. Les éléments de complémentarité entre intelligence économique et knowledge management .....	126
<b>6. La veille stratégique, une composante de l'intelligence économique .....</b>	<b>127</b>
6.1. Éléments introductifs à la veille stratégique .....	128
6.1.1. Définition de la veille stratégique : un dispositif de veille pour l'aide à la décision stratégique .....	129
6.1.2. Les différents types de veilles constituant la veille stratégique .....	131
6.1.3. Les principales fonctions attribuées à la veille stratégique .....	137
6.2. L'intelligence économique, un prolongement de la veille stratégique .....	139
6.2.1. Aligner les objectifs de recherche d'information et les objectifs stratégiques .....	139
6.2.2. Cap vers l'anticipation des changements .....	140
6.2.3. L'intelligence économique résolument tournée vers l'action .....	140
6.2.4. Produire des connaissances à visée stratégique .....	141
<b>7. Synthèse des objectifs et des fonctions attribués à l'intelligence économique .....</b>	<b>141</b>
7.1. Les principaux objectifs de l'intelligence économique .....	141
7.1.1. Apporter une aide à la décision stratégique pour une meilleure compétitivité .....	141
7.1.2. Agir sur l'environnement pour le modifier en faveur de l'entreprise .....	142
7.2. Les principales fonctions de l'intelligence économique .....	143
7.2.1. La fonction de lecture pertinente de l'environnement de l'entreprise et de management stratégique de l'information ...	143
7.2.2. La fonction de production des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée .....	143
7.2.3. La fonction d'anticipation des menaces potentielles qui pèsent sur l'entreprise et des opportunités de développement d'affaires .....	144
7.2.4. La fonction de maîtrise du moment de la décision .....	147
7.2.5. La fonction de gestion du risque informationnel .....	147
7.2.6. La fonction de sécurisation du patrimoine immatériel de l'entreprise .....	148
7.2.7. La fonction de coordination des stratégies en interne et en externe .....	149
7.2.8. La fonction de constitution et d'optimisation des compétences qualifiées de stratégiques .....	151
7.2.9. La fonction de mise en pratique des actions d'influence et de contre influence .....	151
<b>8. Conclusion .....</b>	<b>152</b>

---

## **Chapitre 2. L'intelligence économique, une nouvelle pratique managériale au service de la stratégie d'entreprise** **155**

---

<b>1. Introduction .....</b>	<b>156</b>
<b>2. Essai de définition de la stratégie de l'entreprise .....</b>	<b>156</b>
2.1. L'évolution de la pensée stratégique : de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise .....	157
2.1.1. Stratégie militaire : origine de la pensée stratégique .....	157
2.1.2. Les similitudes entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise .....	158
2.2. Les courants de pensée en matière de stratégie d'entreprise .....	160
2.2.1. Les modèles décisionnels « decision-making » .....	161
2.2.2. Les modèles d'élaboration de la stratégie « strategy-making » .....	168
2.2.3. L'approche fondée sur les ressources-compétences .....	185
2.2.4. Le processus décisionnel stratégique, vers la notion de l'action stratégique .....	193
2.2.5. L'approche socio-cognitive de la formation de la stratégie .....	196
2.2.6. La réflexion stratégique .....	199

<b>3. L'intelligence économique, vers un système de pilotage stratégique .....</b>	<b>213</b>
3.1. L'approche classique du pilotage stratégique .....	214
3.1.1. L'approche objectifs du pilotage stratégique .....	215
3.1.2. L'approche processus du pilotage stratégique .....	215
3.1.3. La synthèse des limites de l'approche classique du pilotage stratégique .....	217
3.2. L'intelligence économique : une nouvelle approche du pilotage stratégique .....	218
3.2.1. L'intelligence économique pour l'analyse de la situation décisionnelle .....	219
3.2.2. L'intelligence économique pour l'aide à la décision stratégique .....	221
3.2.3. L'intelligence économique pour l'optimisation du comportement stratégique de l'entreprise .....	223
3.3. Le pilotage stratégique par l'intelligence économique pour allier réactivité, préactivité et proactivité .....	230
3.3.1. Les différentes attitudes de l'entreprise face à son environnement .....	232
3.3.2. L'intelligence économique, un consensus entre réactivité, préactivité et proactivité .....	239
<b>4. Les différents modèles de conception et d'évaluation dans le cadre de l'intelligence économique .....</b>	<b>246</b>
4.1. L'approche de l'équipe de recherche en modélisation et développement de systèmes d'intelligence économique (SITE) .....	246
4.1.1. La problématique de l'équipe de recherche SITE .....	246
4.1.2. L'intelligence économique conçue comme un processus .....	248
4.1.3. Les modèles proposés dans l'équipe de recherche SITE .....	251
4.2. Les modèles en dehors de l'équipe de recherche SITE .....	256
4.2.1. Les modèles de conception et d'évaluation des dispositifs d'intelligence économique .....	256
4.2.2. Les modèles de conception et d'évaluation des dispositifs de veille stratégique .....	260
4.2.3. Les travaux sur l'évaluation de la pratique de l'intelligence économique .....	264
4.2.4. Les travaux sur l'évaluation de la réussite de l'intelligence économique .....	267
<b>5. Le positionnement de la problématique par rapport aux travaux antérieurs .....</b>	<b>276</b>
5.1. L'importance d'évaluer la réussite de l'intelligence économique au travers de sa pratique .....	277
5.2. L'importance d'évaluer la réussite de l'intelligence économique au travers de son efficacité .....	277
5.3. L'importance d'évaluer la réussite de l'intelligence économique au travers de la satisfaction des utilisateurs .....	277
5.4. L'importance d'évaluer la réussite de l'intelligence économique au travers de son impact sur le processus décisionnel .....	278
5.5. Rappel des hypothèses et des objectifs de la recherche .....	279
<b>6. Conclusion .....</b>	<b>281</b>
<hr/>	
<b>Partie 2. Contribution .....</b>	<b>283</b>
<hr/>	
<b>Chapitre 3. Les facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique .....</b>	<b>285</b>
<hr/>	
<b>1. Introduction .....</b>	<b>287</b>
<b>2. Le Système d'Intelligence Économique .....</b>	<b>287</b>
2.1. Proposition d'une définition d'un système d'intelligence économique .....	287
2.1.1. L'approche systémique appliquée à l'intelligence économique .....	287
2.2. Les composants d'un système d'intelligence économique .....	288
2.2.1. Le processus d'intelligence économique .....	288
2.2.2. Les principaux acteurs impliqués dans le système d'intelligence économique .....	288
2.2.3. Le système d'informations stratégiques, un système d'aide à la décision .....	292
<b>3. L'intérêt d'évaluer la réussite d'un système d'intelligence économique .....</b>	<b>293</b>
3.1. Les notions de réussite et d'échec d'un système d'intelligence économique .....	293

3.2. L'intérêt d'évaluer la réussite d'un système d'intelligence économique .....	294
3.3. Facteurs clés de succès et facteurs clés d'échec d'un système d'intelligence économique .....	297
3.4. La méthodologie d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique .....	301
3.4.1. La démarche qualité appliquée au système d'intelligence économique .....	302
<b>4. Présentation de la démarche d'investigation .....</b>	<b>306</b>
4.1. Un bref rappel du contexte de la recherche .....	306
4.2. Les objectifs de la recherche .....	306
4.3. Méthodologie et déroulement de la recherche .....	307
4.3.1. Exploration de la littérature .....	309
4.3.2. Exploration du terrain .....	309
4.3.3. Investigation empirique pour identifier les facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique .....	310
4.3.4. Élaboration d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique .....	311
4.3.5. Application du modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique dans l'entreprise tunisienne "Hayet" .....	311
4.3.6. Étude empirique de l'impact d'un système d'intelligence économique réussi sur le pilotage stratégique de l'entreprise : cas de l'entreprise tunisienne "Hayet" .....	311
4.3.7. Étude empirique du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique au sein d'un échantillon d'entreprises tunisiennes .....	311
<b>5. Étude de cas concret d'un problème décisionnel au sein de l'entreprise "Hayet" .....</b>	<b>312</b>
5.1. Un aperçu sur le contexte économique actuel tunisien .....	312
5.1.1. Le contexte et les caractéristiques du secteur industriel tunisien .....	312
5.1.2. Les caractéristiques du secteur des eaux conditionnées en Tunisie .....	312
5.2. Présentation de la Société Liberté d'Exploitation des Eaux Minérales naturelles " S.L.E.E.M - Hayet " .....	317
5.2.1. Une brève présentation de la société .....	317
5.2.2. Les caractéristiques de l'eau minérale naturelle "Hayet" .....	317
5.3. Étude de cas d'un problème décisionnel au sein de l'entreprise "Hayet" .....	318
5.3.1. La prise de conscience de l'existence du problème relatif à la chute des ventes .....	319
5.3.2. Tentative de résolution du problème décisionnel avant l'application du processus d'intelligence économique .....	320
5.3.3. Les défaillances de la méthodologie du décideur pour la résolution du problème posé .....	321
5.3.4. Présentation de la méthodologie correspondant à l'application du processus d'intelligence économique pour résoudre le problème décisionnel .....	322
5.3.5. Application du processus d'intelligence économique au problème décisionnel .....	324
5.3.6. Synthèse de l'étude de cas .....	342
5.3.7. Le retour sur expérience .....	344
5.4. Les facteurs de réussite du processus d'intelligence économique identifiés à partir de l'étude de cas .....	348
<b>6. Consultation d'experts en intelligence économique pour valider les facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique .....</b>	<b>351</b>
6.1. Intérêt de la consultation d'experts en intelligence économique .....	351
6.2. L'enquête Web pour recueillir l'avis d'experts en intelligence économique .....	351
6.2.1. Les modalités de réponses des experts .....	352
6.2.2. La procédure de recueil des données de l'enquête .....	352
6.2.3. Les résultats de l'enquête Web .....	353
6.3. L'entretien en face à face avec des experts en intelligence économique .....	353

<b>7. Proposition d'un Modèle d'Evaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique (MERSIE) .....</b>	<b>354</b>
7.1. Les objectifs du modèle MERSIE .....	355
7.2. Les éléments constitutifs du modèle MERSIE : les facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique .....	355
7.2.1. Les facteurs d'ordre culturel .....	355
7.2.2. Les facteurs d'ordre stratégique .....	365
7.2.3. Les facteurs d'ordre organisationnel .....	377
7.2.4. Les facteurs d'ordre individuel .....	382
7.2.5. Les facteurs clés d'ordre informationnel .....	387
7.2.6. Les facteurs d'ordre technologique .....	396
7.3. L'inter-relation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique .....	401
7.4. La cohérence, un critère indispensable pour assurer la réussite d'un système d'intelligence économique .....	404
7.5. Récapitulatif des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique constituant le modèle MERSIE .....	405
<b>8. Conclusion .....</b>	<b>407</b>
<hr/>	
<b>Chapitre 4. Expérimentation, résultats et synthèse .....</b>	<b>409</b>
<hr/>	
<b>1. Introduction .....</b>	<b>411</b>
<b>2. L'élaboration d'un guide d'entretien pour la mise en pratique du modèle d'évaluation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique .....</b>	<b>411</b>
2.1. Les objectifs du guide d'entretien .....	411
2.2. Le type de questions posées dans le guide d'entretien .....	411
2.3. Le recueil des données .....	412
2.4. Le traitement des données .....	413
2.5. Présentation des résultats : vers une intégration dans les outils de tableaux de bord .....	415
<b>3. Diagnostic de la réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique dans l'entreprise "Hayet" .....</b>	<b>419</b>
3.1. Objectif du diagnostic .....	419
3.2. Résultats du diagnostic .....	419
3.2.1. Étude du degré de réalisation des facteurs de type culturel .....	419
3.2.2. Étude du degré de réalisation des facteurs de type stratégique .....	421
3.2.3. Étude du degré de réalisation des facteurs de type organisationnel .....	422
3.2.4. Étude du degré de réalisation des facteurs de type individuel .....	422
3.2.5. Étude du degré de réalisation des facteurs de type informationnel .....	423
3.2.6. Étude du degré de réalisation des facteurs de type technologique .....	424
3.2.7. Synthèse .....	425
3.3. Les recommandations pour l'amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique au sein de l'entreprise "Hayet" .....	425
3.4. Élaboration d'un simulateur pour le calcul du degré de réussite et de cohérence d'un système d'intelligence économique .....	427
3.5. Les décisions d'amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique au sein de l'entreprise "Hayet" .....	428
<b>4. Étude de cas d'un projet stratégique après amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès .....</b>	<b>429</b>
4.1. Application du processus d'intelligence économique à l'étude de cas .....	430
4.2. Synthèse des indicateurs informationnels décelés dans l'étude de cas .....	434
4.3. Les recommandations proposées au décideur de l'entreprise "Hayet" .....	434



4.4. Les décisions prises .....	435
4.5. Apport de l'expérimentation au sein de l'entreprise "Hayet" pour la vérification des hypothèses de la thèse .....	435
<b>5. Étude du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique auprès d'un échantillon d'entreprises tunisiennes .....</b>	<b>436</b>
5.1. objectifs de l'étude auprès de sept entreprises tunisiennes .....	436
5.2. Critères de choix de l'échantillon d'entreprises .....	437
5.3. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur du textile – habillement .....	437
5.3.1. Les caractéristiques de l'industrie textile - habillement en Tunisie .....	437
5.3.2. L'industrie textile - habillement tunisienne .....	438
5.3.3. Présentation de l'entreprise .....	439
5.3.4. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise "E1" selon son décideur .....	439
5.3.5. La compétitivité de l'entreprise "E1" selon son décideur .....	440
5.3.6. Résultats de l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique de l'entreprise "E1" .....	440
5.4. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur bancaire .....	446
5.4.1. Les caractéristiques du secteur bancaire en Tunisie .....	446
5.4.2. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise "E2" .....	448
5.4.3. La compétitivité de l'entreprise "E2" selon son décideur .....	448
5.4.4. Résultats de l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique de l'entreprise "E2" .....	448
5.5. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur des services .....	454
5.5.1. Les caractéristiques du secteur des services en Tunisie .....	454
5.5.2. Présentation de l'entreprise "E3" .....	456
5.5.3. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise "E3" .....	456
5.5.4. La compétitivité de l'entreprise "E3" selon son décideur .....	456
5.5.5. Résultats de l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique de l'entreprise "E3" .....	457
5.6. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur électrique, électronique et électroménager .....	461
5.6.1. Les caractéristiques du secteur électrique, électronique et électroménager en Tunisie .....	461
5.6.2. Présentation de l'entreprise "E4" .....	462
5.6.3. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise "E4" .....	462
5.6.4. La compétitivité de l'entreprise "E4" selon son décideur .....	462
5.6.5. Résultats de l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique de l'entreprise "E4" .....	463
5.7. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur des matériaux de construction, céramique et verre .....	467
5.7.1. Les caractéristiques du secteur des matériaux de construction, céramique et verre .....	467
5.7.2. Présentation de l'entreprise "E5" .....	467
5.7.3. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise "E5" .....	467
5.7.4. La compétitivité de l'entreprise "E5" selon son décideur .....	468
5.7.5. Résultats de l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique de l'entreprise "E5" .....	468
5.8. Les cas de deux entreprises opérant dans le secteur agro-alimentaire .....	472
5.8.1. Les caractéristiques du secteur agro-alimentaire en Tunisie .....	472
5.8.2. Présentation de l'entreprise "E6" .....	473

5.8.3. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise "Épi d'Or" .....	473
5.8.4. La compétitivité de l'entreprise "E6" selon son décideur .....	473
5.8.5. Résultats de l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique dans l'entreprise "E6" .....	474
5.8.6. Présentation de l'entreprise "E7" .....	478
5.8.7. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise "E7" .....	479
5.8.8. La compétitivité de l'entreprise "E7" selon son décideur .....	479
5.8.9. Résultats de l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique de l'entreprise "E7" .....	479
5.9. Synthèse des résultats et apports de l'expérimentation au sein des sept entreprises pour la vérification des hypothèses de la thèse .....	483
5.9.1. Constatations générales concernant la pratique de l'intelligence économique au sein des sept entreprises étudiées .....	483
5.9.2. Comparaison et analyse des degrés de réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique ..	484
5.9.3. Un lien constaté entre la réussite du système d'intelligence économique et la cohérence de la réalisation de ses facteurs clés de succès .....	488
5.9.4. Un degré de réussite du système d'intelligence économique qui reflète la compétitivité de l'entreprise .....	490
<b>6. Synthèse du chapitre 4 : l'expérimentation du modèle MERSIE .....</b>	<b>491</b>
6.1. Les résultats obtenus après l'expérimentation du modèle dans l'entreprise .....	491
6.2. Retour d'expérience et vérification des hypothèses de la recherche .....	492
6.2.1. Un rappel des hypothèses de recherche dans le mémoire .....	492
6.2.2. Vérification des hypothèses de la thèse .....	492
<b>7. Conclusion .....</b>	<b>493</b>
<hr/> <b>Conclusion générale et perspectives .....</b>	<hr/> <b>495</b>
<b>1. La problématique et les objectifs de la recherche .....</b>	<b>495</b>
<b>2. La synthèse de la démarche d'investigation .....</b>	<b>498</b>
2.1. Le cadre théorique de la recherche .....	498
2.2. La phase qualitative par étude de cas de la recherche pour l'identification des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique .....	499
2.3. La phase de tests empiriques pour la validation des hypothèses de la recherche .....	500
2.3.1. Le test du modèle d'évaluation de la réussite du système d'intelligence économique au sein de la société tunisienne "Hayet" .....	500
2.3.2. Le test du Modèle d'Évaluation de la Réussite du Système d'Intelligence Économique MERSIE auprès d'un échantillon de sept entreprises tunisiennes .....	501
<b>3. Synthèse des contributions et résultats de l'expérimentation .....</b>	<b>501</b>
3.1. Les apports théoriques et méthodologiques .....	501
3.2. Les apports pratiques et les résultats de l'expérimentation .....	501
<b>4. Les difficultés rencontrées et les limites de la recherche .....</b>	<b>502</b>
4.1. Les difficultés d'ordre théorique .....	502
4.2. Les difficultés d'ordre empirique .....	502
4.3. Les limites de la recherche liées aux choix méthodologiques .....	503
<b>5. Les perspectives pour de nouvelles pistes de recherche .....</b>	<b>503</b>
<hr/> <b>Références bibliographiques .....</b>	<hr/> <b>505</b>

<b>Annexe 1. Principales définitions de l'Intelligence Économique retenues dans la thèse</b>	<b>537</b>
<b>Annexe 2. Principales définitions de la notion de facteur clé de succès FCS</b>	<b>545</b>
<b>Annexe 3. Formulaire Web de l'enquête auprès des experts et des consultants en intelligence économique</b>	<b>547</b>
<b>Annexe 4. Guide d'entretien pour l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique</b>	<b>551</b>
<b>Annexe 5. Présentation du modèle MERSIE au format XML RSS</b>	<b>573</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>583</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>587</b>



# Introduction générale

## 1. Le contexte de la recherche

Le monde des entreprises est confronté de nos jours à un bouleversement de l'échiquier du système socio-économique engendré par la mondialisation des marchés, l'avènement de la société de l'information, l'évolution d'une économie de production vers une économie de savoir et la démocratisation des technologies de l'information et de la communication. Un tel bouleversement est souvent considéré comme le garant d'une croissance économique mondiale que beaucoup d'entreprises vivent comme une chance et dont elles tentent de tirer des opportunités. Néanmoins, il a imposé de nouvelles contraintes aux entreprises et a provoqué une compétition de plus en plus rude à l'échelle internationale qui a touché progressivement l'ensemble des secteurs d'activités. Dès lors, les relations de coopération-concurrence entre les nations et entre les entreprises se développent au rythme de logiques complexes et difficiles à décrypter aboutissant à la création de réseaux complexes d'interrelations, d'interdépendance, voire de « coopétition ». Une entreprise peut, du jour au lendemain, se retrouver concurrente de ses propres partenaires, tels que ses distributeurs, ou encore devenir partenaire de ses anciens concurrents (alliances, fusions, acquisitions). Ainsi, l'environnement, devenu plus complexe et plus turbulent, rend l'incertitude omniprésente.

Face à de tels constats et confrontés à de perpétuelles mutations de l'environnement, sources d'incertitudes multiples, tant économiques, politiques, technologiques, que culturelles et sociales, les chefs d'entreprises sont désormais contraints d'ajuster leurs stratégies en fonction de nouveaux paramètres intégrant une complexité croissante, une incertitude et une pression concurrentielle sur les différents échiquiers internationaux, nationaux et locaux. Ces dirigeants doivent prendre conscience du fait que la survie de leurs entreprises est conditionnée par leur capacité à comprendre les changements de l'environnement d'aujourd'hui et à anticiper ceux de l'environnement de demain. L'entreprise ne peut plus se contenter de prévoir et de planifier à long terme, mais doit désormais anticiper pour s'adapter en permanence à l'environnement et l'influencer en sa faveur afin d'assurer sa pérennité.

La maîtrise de l'information, notamment celle qui permet l'anticipation et l'influence devient ainsi un enjeu stratégique représentant une source d'avantage concurrentiel. Néanmoins, l'obtention d'un tel avantage n'est pas le résultat d'une accumulation d'informations, mais plutôt, de la capacité d'acquérir les bonnes informations stratégiques et leur mise à disposition aux bonnes personnes et au bon moment, tout cela pour prendre de bonnes décisions. Les décideurs ont ainsi besoin d'une démarche appropriée leur permettant la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour mieux positionner leurs entreprises sur un marché de plus en plus compétitif.

Certes, avec l'avènement de la société de l'information, l'évolution des technologies de l'information et de la communication et l'instauration d'une économie « dite de l'information », l'information est désormais à la portée de tous les acteurs économiques qui naviguent librement dans un océan informationnel. Cependant, les côtés contestés de la société de l'information, à savoir la surabondance d'informations, la désinformation, l'espionnage économique, les tentatives de déstabilisation de la part des concurrents, et surtout le manque d'informations pertinentes incitent les chefs d'entreprises à s'interroger sur les méthodologies les plus adéquates leur permettant d'accéder aux informations pertinentes et de gérer le risque informationnel. L'Intelligence Économique (IE) s'identifie à cette démarche stratégique d'aide à la décision qui constitue une réponse au défi de la révolution économique marquée par le contexte de mondialisation des échanges et d'émergence de la société de l'information.

L'IE<sup>1</sup> peut être considérée comme une nouvelle pratique managériale au service de la stratégie de l'entreprise permettant d'améliorer la compétitivité de l'entreprise, en ce sens qu'elle constitue une réponse à l'interrogation

---

1 IE : abréviation que nous utiliserons dans ce mémoire pour désigner l'Intelligence Économique.

stratégique et aux préoccupations des décideurs pour résoudre leurs problèmes décisionnels et améliorer la position stratégique de l'entreprise dans son environnement « *donner aux décideurs les éléments nécessaires pour mieux définir leurs orientations à moyen et long terme* » (R. Salmon & Y. Linarès, 1997).

Dans le présent travail, nous nous sommes intéressée à l'identification des critères de réussite d'un Système d'Intelligence Économique (SIE) dans le cadre d'une collaboration de recherche entre l'Université Nancy 2, le laboratoire LORIA<sup>2</sup> et l'entreprise tunisienne d'exploitation et de distribution des eaux minérales "Hayet". Dans le cadre de cette collaboration, nous nous sommes penchée sur le contexte économique tunisien et les enjeux de l'IE pour l'entreprise tunisienne. Le contexte économique tunisien est d'autant plus intéressant en ce qui concerne l'étude de l'IE, que les entreprises tunisiennes étaient, jusque dans les années 90, dans une économie protégée où les règles de la concurrence se limitent à l'échelle locale et nationale. Depuis 1995, avec l'ouverture des frontières du marché sur l'extérieur et l'avènement d'une concurrence étrangère ainsi que la prolifération d'entreprises tunisiennes sur les différents secteurs d'activités, les effets de la mondialisation se font sentir de plus en plus et l'IE est devenue pour l'entreprise tunisienne non pas un choix mais une nécessité.

Notre préoccupation majeure dans ce travail était d'apporter les éléments constitutifs d'une réponse à une interrogation que les dirigeants d'entreprises n'ont cessé de poser tant en Tunisie qu'ailleurs : comment réussir un SIE pour conduire des stratégies compétitives ? Ainsi, notre recherche s'est focalisée sur les critères de réussite d'un SIE pour un meilleur pilotage stratégique.

## **2. Le champ de la recherche**

L'une des préoccupations majeures des chercheurs en management stratégique depuis les années 60 est de mieux connaître et décrypter l'environnement extérieur de l'entreprise pour mieux éclairer les zones d'ombre, contrer les menaces qui pèsent sur l'entreprise et saisir de nouvelles opportunités pour s'adapter en permanence aux exigences imposées par la nouvelle donne environnementale afin d'assurer sa pérennité. Plusieurs travaux ont mis en avant des méthodes de surveillance de l'environnement permettant à l'entreprise une adaptation anticipative (F.J. Aguilar, 1967). D'ailleurs, H.I. Ansoff (1975) a souligné la nécessité de capter les signaux faibles de l'environnement annonciateurs de surprises stratégiques. Durant les années 80, la surveillance de l'environnement concurrentiel de l'entreprise prend une place encore plus importante avec les travaux de M.E. Porter (1980) et plus particulièrement ceux de R.A. Thiétart (1984) qui indique que l'un des points clés d'une formulation efficace de la stratégie est le développement et l'utilisation d'un système de surveillance de l'environnement concurrentiel. Depuis les années 90, le contexte environnemental, qualifié d'hypercompétitif, est devenu instable, complexe et de plus en plus menaçant pour la survie de l'entreprise. Cette dernière ne doit plus se contenter de s'adapter aux changements incessants de l'environnement, mais elle doit également agir de façon rapide, déterminée et pertinente pour influencer celui-ci en sa faveur afin d'acquérir et de pérenniser une meilleure position stratégique.

Dès lors, l'IE peut être considéré comme un système de pilotage stratégique permettant à l'entreprise de bénéficier d'une liberté d'action qui résulte d'une conjonction entre « pré-activité », « réactivité » (perspective anti-déterministe) pour réduire les contraintes environnementales, et « pro-activité » (perspective volontariste) pour influencer l'environnement en sa faveur ce qui permet d'acquérir et de maintenir une meilleure compétitivité.

L'IE tire son intérêt de deux champs fondamentaux, à savoir les sciences de l'information et de la communication et les sciences de gestion, pour justifier son rôle dans l'entreprise. Ainsi, l'IE représente un sujet de recherche qui implique plusieurs disciplines et est abordé à partir de plusieurs champs de recherche. Certes, cette pluridisciplinarité permet d'apporter un enrichissement considérable aux études et recherches en IE en sa globalité et ce grâce à la différence, et souvent à la complémentarité de chacune des disciplines impliquées.

L'analyse des publications sur le site de l'association internationale de management stratégique (<http://www.strategie-aims.com>) et la consultation du site de l'agence bibliographique de l'enseignement supérieur en France (<http://www.abes.fr>) montrent que les disciplines scientifiques les plus productives en la matière sont celles des sciences de l'information et de la communication, des sciences de gestion et des sciences économiques.

Cette analyse, réalisée en juin 2006, nous révèle que pour 72 thèses, le titre et/ou le sujet aborde la question de l'IE et que 87 thèses traitent de la problématique de l'IE et/ou de la veille stratégique. Nous avons repéré, parmi les 87 thèses, 39 thèses en sciences de l'information et de la communication, 33 thèses en sciences de gestion et 10 thèses en sciences économiques.

Notre travail de recherche est de nature pluridisciplinaire du fait qu'il regroupe des concepts et des disciplines multiples que nous tentons de résumer ci-dessous.

En premier lieu, nous plaçons en partie la problématique de ce travail de recherche dans le cadre des sciences de l'information et de la communication, et plus particulièrement dans celui des travaux portant sur les systèmes d'informations stratégiques que nous considérons comme un composant d'un SIE, ou encore sur la modélisation des utilisateurs-acteurs et leur interaction dans un processus d'IE. Ces thèmes de recherche ont motivé les principaux travaux de l'équipe de recherche SITE et nous tentons dans cette thèse de placer notre problématique dans la continuité des précédents travaux de l'équipe. De plus, nous nous sommes ouverte sur d'autres travaux, en sciences de l'information et de la communication, portant sur l'IE, sa modélisation et sa pratique dans l'entreprise.

En second lieu, et à partir du moment que nous nous intéressons au pilotage stratégique de l'entreprise et comment l'IE permet cela, nous nous sommes également intéressée aux travaux, en sciences de gestion, qui ont porté sur la question de l'IE et de sa relation avec la stratégie de l'entreprise. Les recherches que nous avons retenues portent essentiellement sur l'entreprise, son système concurrentiel, son fonctionnement interne, ses interactions avec son environnement et sur la recherche de la performance et la compétitivité de l'entreprise à travers la fonction de l'IE. Les différents volets des sciences de gestion qui sont concernés et qui traitent avec spécificité l'IE concernent le management stratégique, le marketing, le commerce international, la gestion des ressources humaines et les systèmes d'informations.

En troisième lieu, notre regard a aussi porté sur les travaux de chercheurs en sciences économiques, et plus particulièrement ceux qui ont discuté des mécanismes de l'économie internationale justifiant l'IE, sur la production et la gestion des connaissances par l'IE et aussi sur l'intégration de l'IE dans la stratégie de l'entreprise.

Enfin, nous avons constaté que d'autres domaines d'application ont également intégré l'IE, notamment les mathématiques et les sciences de l'informatique appliquées aux sciences sociales, les sciences juridiques et politiques traitant l'IE sous l'angle de la défense nationale, du rôle de l'État dans la promotion du projet de l'IE et les mécanismes de coordination entre les services de renseignement et les entreprises, le droit qui s'intéresse à la protection du patrimoine informationnel, à la légitimité de l'IE et l'utilisation des brevets. En dehors des sciences humaines, sociales, juridiques et politiques, nous avons aussi repéré des recherches portant sur l'IE dans les domaines de la pharmacie, de la médecine et de l'informatique.

L'examen de ces recherches montre que, bien souvent, il s'agit de thèses qui traitent seulement d'une composante de l'IE, en l'occurrence la veille stratégique. En outre, les petites et moyennes entreprises (PME) représentent un champ de recherche relativement restreint et restent jusqu'à présent le terrain de prédilection de chercheurs spécialisés, en particulier en sciences de gestion.

### **3. La problématique de la recherche et les hypothèses à vérifier**

De par l'orientation de nos recherches vers le monde des entreprises, nous nous intéressons à l'étude de la contribution de l'IE à l'amélioration de la stratégie de l'entreprise. En effet, nous considérons que la stratégie, épaulée par l'IE, représente un projet qui ne se limite pas à définir des idées mais surtout à les concrétiser dans l'action et à piloter son état d'évolution pour assurer une meilleure compétitivité.

L'objectif est de concevoir une nouvelle approche du pilotage stratégique qui dépasse l'approche classique du contrôle de gestion, pour mettre en exergue les paramètres de l'incertitude, de la complexité et de la turbulence de l'environnement afin de promouvoir un pilotage stratégique efficace alliant réactivité (réagir rapidement et efficacement pour ne pas se laisser trop distancer par ses concurrents), pré-activité (se préparer aux changements prévisibles pour ne pas se laisser surprendre par les concurrents) et pro-activité (provoquer les changements

souhaités par l'entreprise pour influencer l'environnement en sa faveur afin de surprendre les concurrents). Ainsi, nous montrons que l'IE représente pour l'entreprise un véritable système de pilotage stratégique qui permet à l'entreprise de réaliser un avantage compétitif durable.

Ainsi, la pratique de l'IE est d'un intérêt incontestable pour les entreprises qui souhaitent acquérir ou maintenir une meilleure position stratégique dans l'environnement. Néanmoins, il s'ensuit naturellement un besoin d'évaluation de la réussite d'une telle pratique, d'où les motivations de la problématique de notre recherche qui porte sur l'identification des critères de réussite d'un système d'intelligence économique aboutissant au développement d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique MERSIE pour un meilleur pilotage stratégique de l'entreprise.

L'intérêt de notre recherche tire son origine des attentes des décideurs en termes de méthodologie adéquate d'évaluation de la réussite de la pratique de l'intelligence économique. Les difficultés rencontrées dans l'entreprise en matière de pratique de l'intelligence économique, les dysfonctionnements, voire même les échecs des dispositifs d'intelligence économique ont débouché sur trois constatations majeures. La première constatation est que l'activité de l'intelligence économique elle-même est souvent jugée complexe à mettre en place et difficile à gérer dans l'entreprise particulièrement lorsque celle-ci implique de nombreux acteurs, voire même tous les membres de l'entreprise. La deuxième constatation repose sur les limites des recommandations et des conseils formatés des cabinets de consultance dans le sens où ceux-ci ne sont pas personnalisés en fonction des objectifs stratégiques de chaque entreprise, ce qui engendre de moins en moins de confiance de la part des dirigeants d'entreprises à l'égard de telles recommandations. La troisième constatation est que les imitations d'une pratique de l'intelligence économique spécifique à une entreprise ne permettent pas toujours d'assurer d'une manière durable la pérennité de l'entreprise imitatrice et une telle pratique peut même être dangereuse.

Ensuite, les décideurs, soucieux de la pérennité des entreprises qu'ils dirigent, exigent toujours l'assurance d'un retour sur investissement, notamment en intelligence économique. Pour cela, ils souhaitent connaître les facteurs clés du succès de leur dispositif d'intelligence économique et disposer d'une méthodologie adéquate leur permettant l'évaluation de la réussite d'un tel dispositif.

En se posant les questions du « pourquoi » (pourquoi la réussite d'un système d'intelligence économique) et du « comment » (par la réalisation de facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique), nous ne voulons pas seulement étudier les facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique, mais aussi et surtout l'impact d'une telle réussite sur l'efficacité du pilotage stratégique de l'entreprise. Ainsi, l'objectif final du travail de recherche est de parvenir à un double outil d'évaluation d'une part, de la réussite d'un système d'intelligence économique, et d'autre part, de l'impact d'une telle réussite sur l'efficacité du pilotage stratégique.

C'est pourquoi, pour répondre à la problématique de la thèse, nous avons défini quatre objectifs :

- Proposer une définition d'un « système d'intelligence économique »,
- Proposer une définition de « réussite d'un système d'intelligence économique »,
- Identifier les facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique,
- Proposer un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique (MERSIE).

Le bien fondé du travail que nous présentons dans ce mémoire nécessite une vérification des trois hypothèses présentées ainsi :

---

Hypothèse 1 : « *Un SIE est réussi SI ses facteurs clés de succès sont réalisés.* »

---

---

Hypothèse 2 : « *Un SIE est réussi SI la réalisation de ses facteurs clés de succès est cohérente en ce sens que tous les facteurs sont équitablement réalisés.* »

---

---

Hypothèse 3 : « *Le pilotage stratégique d'une entreprise est plus efficace SI son SIE est réussi.* »

---



Partant du constat que la compétitivité de l'entreprise est une conséquence d'un pilotage stratégique efficace, l'hypothèse 3 peut également être exprimée ainsi :

« Une entreprise est plus compétitive SI son SIE est réussi ».

#### 4. L'intérêt d'évaluer la réussite d'un système d'intelligence économique

La pratique de l'IE au sein des entreprises révèle aujourd'hui une complexité dans la gestion de son fonctionnement parce qu'elle implique de nombreux acteurs dans l'entreprise et en dehors de celle-ci. Les dirigeants craignent également les imitations des entreprises au niveau de la pratique de l'IE. Par conséquent, les chefs d'entreprises souhaitent connaître les facteurs clés de succès d'un SIE et disposer d'une méthodologie adéquate leur permettant d'évaluer sa réussite et, en connaissance des lacunes constatées, de pouvoir améliorer la réalisation de tels facteurs pour une meilleure efficacité du processus décisionnel stratégique.

Par ailleurs, la connaissance de tels facteurs clés de succès et la mise à disposition des dirigeants d'une telle méthodologie d'évaluation de la réalisation de tels facteurs, orientent les dirigeants à cibler leurs investissements en matière d'IE (recrutement de spécialistes, formation du personnel, équipement informatique, ...). En effet, la priorité des dirigeants d'entreprises concerne essentiellement le bilan et les retours sur investissement en IE, en particulier l'impact de sa réussite sur le processus décisionnel stratégique.

L'intérêt d'évaluer la réussite du SIE est d'autant plus important qu'une telle réussite a été relativement peu étudiée, notamment en raison de sa confusion avec l'espionnage économique, de la sensibilité du thème et la difficulté d'accès au terrain. Pourtant, l'importance d'une telle étude a été reconnue dès 1994 par le rapport H. Martre préconisant que « la mise en place d'un SIE dans l'entreprise doit intégrer dès l'origine du projet un dispositif de contrôle de l'efficacité et de la rentabilité du système » (rapport H. Martre, 1994, p.121).

L'étude de la pratique de l'IE au sein des entreprises suscite tout de même un intérêt de plus en plus grandissant auprès des praticiens et des chercheurs. Néanmoins, la majorité des études porte sur les méthodes organisationnelles pour la mise en place d'un SIE mais pas sur l'évaluation de sa réussite.

En outre, l'IE a été rarement étudiée dans sa globalité. Certaines études se sont penchées sur une composante de l'IE, en l'occurrence la veille stratégique. D'autres études se sont focalisées sur l'étude d'une ou de plusieurs phases du processus de l'IE. Tout en admettant l'importance de ces études, nous pensons qu'elles sont insuffisantes et qu'il est important de prendre en considération l'étude de la réussite de l'ensemble du processus de l'IE.

Les résultats de l'étude de l'IHEDN portant sur les pratiques de l'IE et stratégique (IES) dans les entreprises soulignent la nécessité d'un tableau de bord permettant de contrôler et de piloter l'IES. Nous pensons que la méthode des tableaux de bord prospectifs préconisés par R.S. Kaplan & D.P. Norton (1992) pourra alors être un bon outil à utiliser pour révéler le niveau de réalisation de ces facteurs et aboutir ainsi à son amélioration en permanence.

Les premières études portant sur l'évaluation de l'efficacité de la veille stratégique datent de 1991 avec les travaux de H. Lesca. L'auteur propose un outil de diagnostic de la veille stratégique pour les PME à partir d'un ensemble d'entretiens auprès des experts de la veille en entreprise. Il nous semble pourtant que l'étude de Lesca demeure partielle car elle ne prend en considération qu'une composante de l'IE et ne tient compte que du seul point de vue des professionnels ou experts en veille, sans prendre en compte l'avis et les attentes des dirigeants utilisateurs de la veille stratégique. L'approche de Lesca n'a pas mis en évidence les indicateurs de résultats, plus précisément, l'impact de la veille stratégique sur le processus décisionnel.

En 1996, J.P. Herring proposa une étude exploratoire fondée sur des entretiens en face à face auprès des cadres supérieurs de huit entreprises américaines. L'étude de Herring révèle non seulement l'importance d'évaluer l'efficacité de l'IE elle-même, mais également et surtout d'évaluer l'impact de la pratique de l'IE sur la performance de l'entreprise. L'intérêt de cette étude était de prendre en compte, dans le processus d'évaluation, l'avis des dirigeants utilisateurs.

Certains auteurs (B. Martinet & Y.M. Marti, 1995 ; F. Jakobiak, 1998) évoquent la question de l'évaluation de la

réussite de l'IE. Les auteurs proposent « *un contrôle de fonctionnement* » et une « *estimation de l'efficacité* » de l'IE à partir d'indicateurs de fonctionnement et de résultat. Néanmoins, leurs approches ne prennent pas en compte l'avis des utilisateurs et s'intéressent essentiellement au fonctionnement et aux résultats de l'IE.

Le lien entre la pratique de l'IE et la performance stratégique de l'entreprise a été étudié dans quelques travaux. Certaines études (S. Larivet, 2002) ont mis l'accent sur la relation entre la pratique de l'IE au sein des entreprises et la performance de l'entreprise. Or, certaines entreprises peuvent pratiquer l'IE sans pour autant parvenir à une amélioration de leur performance. C'est la réussite d'une telle pratique qui permet d'améliorer la performance de l'entreprise et en particulier, l'efficacité du processus décisionnel stratégique. Autrement dit, il faut identifier les critères de réussite de la pratique de l'IE et de sa contribution à la réussite du processus décisionnel.

## **5. Le contexte de l'expérimentation**

Nous avons choisi le terrain tunisien comme sujet d'expérimentation de l'IE et nous nous proposons, à travers la collaboration avec l'entreprise tunisienne "Hayet" qui nous a servi de terrain d'expérimentation, d'identifier empiriquement les facteurs clés de réussite d'un SIE. Ensuite, en les confrontant aux facteurs identifiés dans la littérature, nous envisageons un modèle d'évaluation de la réussite de l'IE, nommé MESIE, selon un point de vue systémique. Il s'agira d'évaluer la réussite d'un SIE dans l'entreprise issu d'une approche systémique de l'objet d'étude. Le modèle d'évaluation que nous proposons permet à l'entreprise de savoir sur quels leviers elle devra agir afin de favoriser la réussite de son SIE pour un meilleur pilotage stratégique de l'entreprise.

La première expérimentation d'un tel modèle a concerné l'entreprise tunisienne "Hayet" et a permis d'apporter une amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE après les recommandations que nous en avons tirées. Ensuite, nous avons étudié l'impact d'une telle amélioration des facteurs sur le processus décisionnel stratégique de l'entreprise "Hayet". Toutefois, nous n'avons pas voulu nous limiter à l'étude au sein d'une seule entreprise et c'est pour cette raison que nous nous sommes orientée, dans une seconde expérimentation du modèle vers une évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE au sein de 7 entreprises tunisiennes afin de disposer d'une lecture de l'état de préparation des entreprises tunisiennes à l'intégration et à la réussite de systèmes d'IE.

Les raisons majeures qui nous ont motivée à orienter la recherche en IE sur l'entreprise tunisienne sont essentiellement l'absence totale à notre connaissance, jusqu'à ce jour, de recherches sur ce sujet. Le contexte économique tunisien représente ainsi un terrain vierge de recherche portant sur la pratique de l'IE appliquée à l'entreprise tunisienne face aux entreprises étrangères qui ont déjà une marge d'avance considérable. Néanmoins, nous pouvons signaler qu'il existe de nombreuses recherches en veille stratégique appliquées sur l'entreprise tunisienne que nous considérons comme une réponse partielle à la problématique de l'IE.

Les entreprises tunisiennes ont déjà pris conscience des multiples défis que revêt la mondialisation et pour y faire face, certaines d'entre elles se sont engagées dans un processus d'internationalisation qui ne représente plus un choix, mais plutôt une obligation dans la mesure où ce sont les fournisseurs de l'entreprise qui le dictent, les conditions de concurrence obligent. L'ouverture aux échanges a certes continué à progresser, les acquisitions puis les investissements à l'étranger sont devenus le canal privilégié de cette internationalisation. Généralement les entreprises passent par l'exportation, la création de filiales commerciales, puis la création de filiales de production avant d'aboutir pour certaines d'entre elles à la multinationalisation de l'entreprise.

L'internationalisation telle que définie dans l'étude stratégique sur le commerce (1998-2000) est « *l'intégration maîtrisée et progressive de la Tunisie dans l'économie mondiale, tant au niveau des échanges des biens et services qu'au niveau des capitaux et du savoir-faire et dans une moindre mesure des hommes, des marchés et de l'environnement des entreprises* ». La principale raison de l'internationalisation de certaines entreprises tunisiennes ne réside pas uniquement dans l'exportation traditionnelle mais pour beaucoup d'entre elles est une réponse à la menace d'une concurrence étrangère comme expliqué dans la même étude (1998-2000) « *il est possible de se trouver immergé dans une internationalisation non désirée par l'irruption d'une concurrence* ».

*étrangère sur son propre marché ou s'internationaliser à son corps défendant lorsque ses circuits de distributions, ses fournisseurs ou ses prestataires de services s'internationalisent ».*

Cette prise de conscience s'illustre bien par les propos du ministre de l'industrie et de l'énergie lors du cinquième colloque international sur l'entreprise tunisienne et l'internationalisation « *le nouveau contexte économique, confirme le besoin pour l'entreprise industrielle tunisienne en tant que telle de se mettre au niveau des exigences de la compétition internationale. Ainsi, le défi de la compétitivité accrue représente l'impératif incontournable de cette nouvelle donne internationale* » (Article paru dans le site [leconomiste.com.tn](http://leconomiste.com.tn), consulté en juin 2006).

Certes, le recours des entreprises tunisiennes à l'internationalisation comme réponse aux dangers de la mondialisation tout en tirant parti des opportunités qu'elle offre reflète l'engagement des entreprises tunisiennes sur la scène économique mondiale. L'entreprise tunisienne se retrouve projetée dans un marché à l'échelle planétaire dans lequel elle doit non seulement s'implanter et se maintenir mais également assurer un avantage concurrentiel lui permettant de concurrencer les entreprises étrangères. Néanmoins, dans un tel contexte, les entreprises tunisiennes ont de plus en plus besoin de s'informer sur leur environnement pour réduire le taux d'incertitude qui y est inhérent et améliorer leurs décisions stratégiques.

En outre, l'organisation du Sommet Mondial pour la Société de l'Information, qui s'est déroulé en 2005 à Tunis, témoigne bien de l'attention que le gouvernement tunisien accorde aux enjeux stratégiques de l'information comme ressource à haute valeur ajoutée en faveur du développement de l'économie tunisienne. Les participants à ce sommet ont discuté de l'importance de diminuer la fracture numérique qui touche les pays en développement pour leur donner les mêmes opportunités d'accès à l'information que les pays développés. Certes, l'accès à l'information est indispensable aux entreprises, mais ce qui importe le plus c'est la capacité de maîtrise des informations stratégiques concernant l'environnement. Ainsi, nous constatons que le paradoxe entre le besoin de s'informer et la surabondance de l'information, particulièrement dû à l'avènement de la société de l'information, constitue l'une des raisons majeures de l'adoption d'une méthodologie adéquate permettant de maîtriser l'information, en l'occurrence de chercher l'information stratégique pertinente, de la traiter, de l'analyser, de la protéger et de l'utiliser à des fins stratégiques.

D'ailleurs, les entreprises tunisiennes l'ont très bien compris et ont, pour beaucoup d'entre elles, et dès 1996, intégré des dispositifs de veille stratégique. Néanmoins, dans un contexte qui évolue sans cesse, l'action qui découle de tels dispositifs est souvent jugée, d'une part, comme réactive puisqu'elle permet à l'entreprise de s'adapter aux changements incessants de son environnement et, d'autre part, comme proactive en ce sens qu'elle prépare l'entreprise à d'éventuels changements susceptibles de survenir dans l'environnement, mais qu'elle ne permet pas à l'entreprise de l'influencer en sa faveur. L'IE, de par son orientation vers la proactivité, permettrait à l'entreprise d'aller au-delà de cette attitude adaptative pour maîtriser l'environnement en s'adaptant en permanence aux exigences imposées tout en provoquant changements souhaités.

## **6. Le cadre méthodologique de la recherche**

La démarche de la recherche que nous adoptons dans le présent mémoire et qui est illustrée dans la figure ci-dessous, est une démarche d'investigation sous forme d'une enquête exploratoire de type qualitatif. En effet, une démarche de ce type est recommandée lorsque l'objet de recherche est récent, peu connu, complexe en raison de sa nature confidentielle et de la difficulté d'accès au terrain et lorsque les résultats des recherches sont instables et ne font l'objet d'aucun consensus. Certains auteurs soulignent que les recherches exploratoires permettent de « *mieux formuler le problème et mener ensuite une investigation précise* » et ajoutent que les recherches exploratoires « *ne sont pas seulement des préalables à d'autres études mais peuvent former en elles-mêmes un tout* » (Y. Evrard, B. Pras & E. Roux, 1993, p.23).

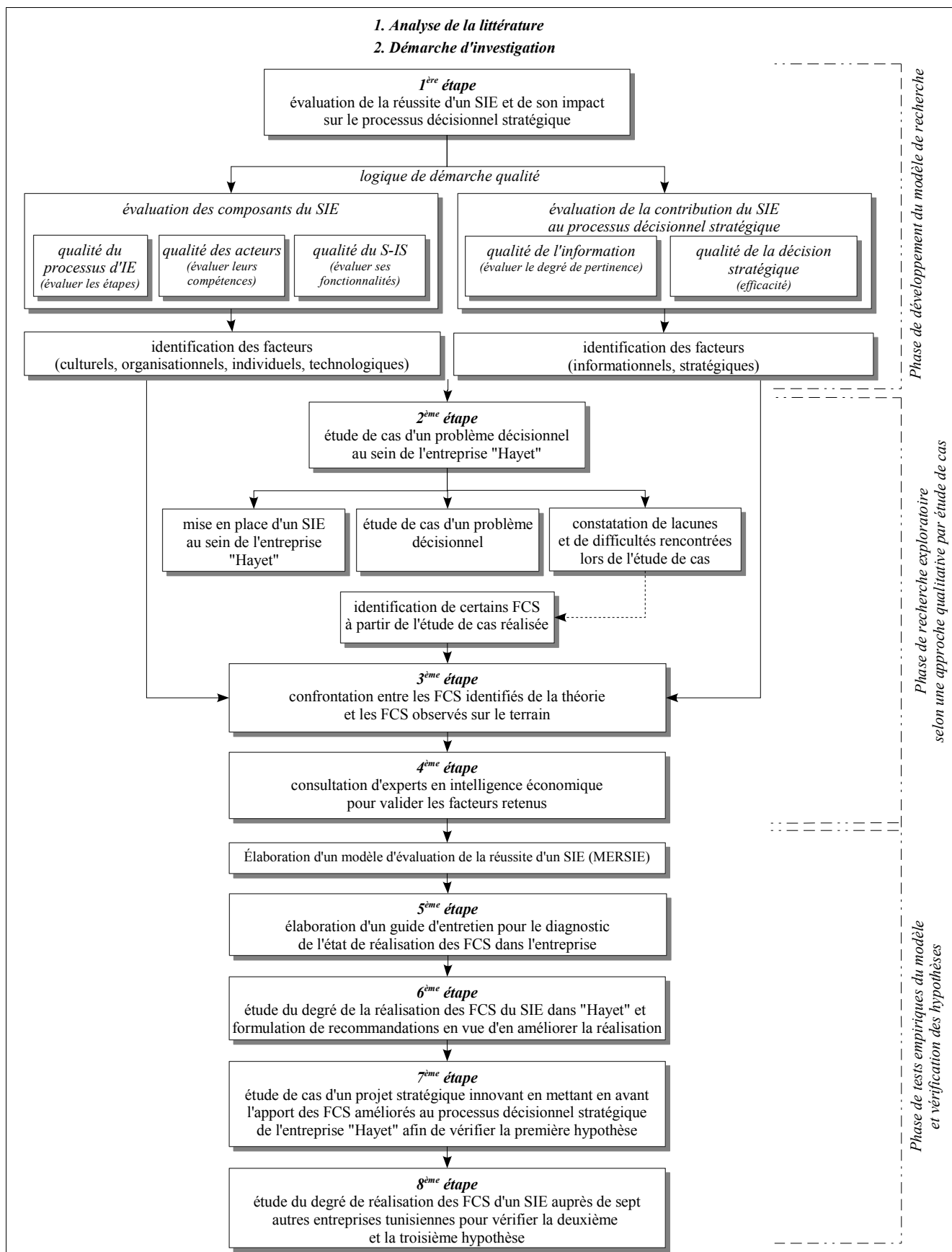


Fig. 1 : La démarche d'investigation

Dans notre travail, nous tentons de répondre à deux questions, « pourquoi les entreprises adoptent-elles un SIE ? » et « comment réalisent-elles le succès d'un tel système ? », et ce en étudiant successivement les critères de réussite d'un SIE et l'impact d'une telle réussite sur l'efficacité du pilotage stratégique. Notre démarche de recherche ne se

limite pas à une approche descriptive mais elle repose sur le bien fondé de la réussite d'un SIE en s'interrogeant sur le « comment » et le « pourquoi » du phénomène étudié, ce qui suppose une relation interactive entre l'interprétation et l'explication permettant ainsi une meilleure compréhension des variables explicatives de la réussite d'un tel système.

La démarche d'investigation débute par une analyse de la littérature permettant d'établir un cadre théorique pour la formulation de questions traitant de l'évaluation de la réussite d'un SIE et se structure en huit étapes, telles que schématisées dans la figure suivante, et comprend trois phases principales.

Elle débute par une phase de développement du modèle de recherche qui consiste à étudier la contribution du SIE au processus décisionnel stratégique. Cela nous amène à examiner la réussite d'une telle contribution selon une logique de démarche qualité, à définir ce qu'est « un SIE réussi » et à en proposer les critères de réussite identifiés à partir de la littérature.

La deuxième phase de notre démarche d'investigation correspond à une enquête exploratoire de type qualitatif par étude de cas (R.K. Yin, 1994), s'inspirant des recommandations préconisées par M. Miles & A.M. Huberman (1994). L'objectif consiste en une application concrète de la démarche d'IE pour résoudre un problème décisionnel, déceler les difficultés et les lacunes rencontrées lors de cette étude de cas et, par la suite, repérer certains leviers d'action sur lesquels il faudrait agir pour favoriser la réussite de la démarche d'IE.

À l'issue des études effectuées sur terrain, nous confrontons les facteurs identifiés à partir de l'analyse de la littérature, aux facteurs identifiés sur terrain lors de l'étude de cas du problème décisionnel. L'étape suivante consiste à consulter des experts et consultants en IE afin de valider la liste des facteurs clés de succès d'un SIE retenus. Le recours aux spécialistes en IE est très enrichissant dans le cadre de recherches exploratoires conformément aux propos de J.L. Giannelloni & E. Vernet (2001). Ainsi, la quatrième étape aboutit à l'élaboration d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE que nous appelons MERSIE et que nous entreprenons de tester dans la dernière phase de la démarche d'investigation, afin de vérifier l'impact, sur le terrain, de la réussite d'un SIE sur l'efficacité du pilotage stratégique et par conséquent sur la compétitivité de l'entreprise.

Notre investigation s'achève ainsi par une troisième et dernière phase de tests empiriques. La cinquième étape concerne l'élaboration d'un guide d'entretien semi-directif permettant le diagnostic de l'état de réalisation des facteurs clés de succès du SIE dans l'entreprise. La sixième étape consiste, à l'aide d'un tel guide d'entretien, à étudier le degré de réalisation des facteurs au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet" et la proposition d'un ensemble de recommandations en vue d'améliorer ceux qui nous paraissent peu satisfaisants.

Dans la septième étape, il est question d'étudier l'impact de l'amélioration de la réalisation de certains des facteurs peu ou non réalisés sur le processus décisionnel dans le cadre d'un projet stratégique innovant au sein de l'entreprise "Hayet". L'intérêt d'une telle étude réside dans la vérification de la première hypothèse avancée. Les deux autres hypothèses seront, quant à elles, vérifiées, dans la huitième et dernière étape de la démarche d'investigation, grâce à l'analyse et à l'interprétation des résultats du guide d'entretien auprès de sept autres entreprises tunisiennes. Dans une telle expérimentation du modèle MERSIE, nous avons voulu vérifier la corrélation entre la réussite d'un SIE et la compétitivité de l'entreprise.

## **7. L'organisation du mémoire**

Afin de mettre en évidence notre contribution et de définir le cadre de référence de ce travail, nous proposons d'organiser ce mémoire en deux parties constituées de deux chapitres chacune.

La première partie de la thèse retrace l'état de l'art et constitue une analyse de la littérature dédiée à l'IE et la stratégie d'entreprise. Elle vise à dresser une vue globale sur le cadre théorique de la recherche et permet de la situer par rapport aux travaux précédents. Cet état de l'art a été réalisé à la fois dans un souci d'exhaustivité et de spécificité par rapport à l'objet de recherche. L'objectif principal est de parvenir à identifier, à partir de la littérature, certains facteurs clés de succès d'un SIE pour une meilleure efficacité du pilotage stratégique.

Dans le premier chapitre, nous envisageons, en premier lieu, d'expliquer la nature de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement. Pour cela, nous passons en revue les principales approches traitant d'une telle relation que sont les théories du déterminisme environnemental, les perspectives du volontarisme stratégique et la théorie interactionniste. En second lieu, nous tentons d'éclairer la définition de l'IE selon différentes dimensions. Après avoir planté le décor en évoquant les controverses et débats autour de la question de la définition de l'IE, nous présentons une mise en perspective historique et terminologique permettant de comprendre l'origine de l'IE et de mieux la positionner par rapport à ses multiples terminologies et à la dimension éthique et déontologique en matière de pratique de l'IE. En troisième lieu, nous montrons comment l'IE, au delà de l'opposition déterminisme/volontarisme, tente de réconcilier les deux positions vers une logique liant anti-déterminisme et proactivité. En dernier lieu, nous présentons les fonctions attribuées à l'IE tout en faisant la part des choses avec la veille stratégique, considérée comme une composante de l'IE.

Dans le second chapitre de ce mémoire, nous nous proposons de démontrer que l'IE peut être considérée comme une nouvelle pratique managériale au service de la stratégie de l'entreprise. Après un aperçu sur les principaux courants de pensée stratégique que nous avons retenus de la littérature, nous souhaitons éclairer la définition de la stratégie de l'entreprise. Ensuite, nous présentons les approches classiques du pilotage stratégique et nous montrons comment l'IE peut être assimilé à un système de pilotage stratégique permettant une meilleure compétitivité de l'entreprise. L'IE, considérée comme un système de pilotage stratégique, a suscité l'intérêt des chercheurs pour sa conception et son évaluation dans l'objectif d'en optimiser l'efficacité. C'est en ce sens que nous présentons les principaux modèles de conception et d'évaluation développés dans le cadre de l'IE, tant au sein de l'équipe de recherche SITE, qu'à travers les autres initiatives dans la littérature. Enfin, nous positionnons notre problématique par rapport aux travaux de recherche antérieurs.

La deuxième partie de la thèse est centrée sur notre contribution : nous y élaborons le cadre méthodologique de la recherche et nous y présentons les investigations empiriques que nous avons entreprises, l'objectif étant de proposer un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique, que nous appelons MERSIE et qui se fonde sur les facteurs clés de succès d'un tel système.

Dans le troisième chapitre, nous proposons d'abord de définir un SIE et nous discutons de l'intérêt d'évaluer sa réussite ainsi que son impact sur l'efficacité du pilotage stratégique. Partant de l'analyse du concept de « réussite » du SIE et d'« efficacité » du processus décisionnel stratégique, nous proposons une définition de la « réussite d'un SIE » et nous constituons une démarche d'investigation visant à identifier les facteurs clés de succès d'un SIE à partir d'une étude de cas de problème décisionnel au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet". De tels facteurs, confrontés à ceux que nous avons identifiés à partir de l'étude de la littérature nous ont permis de constituer un ensemble cohérent de facteurs clés de succès d'un SIE que nous avons organisés en six classes de facteurs et que nous avons exposés à l'avis d'experts en IE. Le résultat d'une telle investigation est enfin présenté sous forme d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique (MERSIE).

Le quatrième chapitre vise à expérimenter le modèle MERSIE que nous avons proposé. A partir du modèle MERSIE, nous avons élaboré un guide d'entretien nous permettant d'évaluer le degré de réalisation des facteurs identifiés. L'expérimentation du modèle, à l'aide d'un tel guide, a été réalisée au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet". A l'issue d'une telle expérimentation, nous avons formulé des recommandations d'amélioration des facteurs clés de succès du SIE de "Hayet". Après avoir expérimenté le modèle MERSIE au sein de l'entreprise "Hayet", nous avons étendu l'expérimentation auprès de sept autres entreprises tunisiennes dans le but de vérifier la corrélation entre la réussite d'un SIE et le niveau de compétitivité de l'entreprise.

Au terme de ces quatre chapitres, nous concluons ce mémoire en rappelant les résultats obtenus et en présentant les perspectives de notre travail. Le mémoire comporte également cinq annexes. Dans la première annexe, nous présentons les principales définitions de l'intelligence économique retenues dans la thèse. Dans la seconde annexe, nous présentons les principales définitions de la notion de facteur clé de succès que nous avons relevées dans la littérature. La troisième annexe présente le formulaire Web utilisé lors de l'enquête auprès des experts et des consultants en intelligence économique. Dans La quatrième annexe, nous présentons le guide d'entretien qui a

servi pour l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique selon le modèle MERSIE. Enfin, la cinquième annexe constitue un exemple de présentation des résultats de l'application du modèle MERSIE au format XML RSS à l'entreprise "Hayet".





**Partie 1**

**État de l'art**



Chapitre 1

# L'intelligence économique, pour une lecture pertinente de la relation entre l'entreprise et son environnement

---

## Objectifs

- L'entreprise, un système ouvert et en interaction permanente avec son environnement
- Pourquoi les dirigeants d'entreprises ressentent-ils le besoin de comprendre et de maîtriser l'environnement ?
- L'intérêt de l'intelligence économique pour l'entreprise
- Les éléments de différence entre la veille stratégique et l'intelligence économique
- L'intelligence économique comme système productif de connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée pour l'aide à la décision

---

## Sommaire

<b>1. Introduction.....</b>	<b>17</b>
<b>2. L'entreprise face à un environnement de plus en plus compétitif.....</b>	<b>17</b>
2.1. L'entreprise, un système en interaction permanente avec son environnement.....	18
2.2. Les différentes caractéristiques de l'environnement d'entreprise.....	20
2.3. La nature de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement.....	32
<b>3. L'intelligence économique : quelques éléments de définition.....</b>	<b>53</b>
3.1. Le débat autour de la question : qu'est ce que l'intelligence économique ?.....	53
3.2. Les dimensions historique et terminologique de l'intelligence économique.....	59
3.3. L'intelligence économique, une pratique qui diffère selon les pays.....	70
3.4. La dimension éthique et déontologique de l'intelligence économique.....	77
<b>4. L'intelligence économique pour une meilleure lecture de la relation qu'entretient l'entreprise avec l'environnement .....</b>	<b>82</b>
4.1. L'intelligence économique, vers une relation dynamique entre l'entreprise et l'environnement.....	82
4.2. L'intelligence économique, vers une réconciliation entre le déterminisme environnemental et le volontarisme stratégique.....	84
4.3. L'intelligence économique pour l'interprétation, la construction de sens et l'« enactment » de l'environnement.....	87
<b>5. L'intelligence économique, de l'utilité reconnue de l'information à la production de connaissances.....</b>	<b>91</b>
5.1. L'information, une ressource stratégique à s'approprier, à maîtriser et à protéger.....	91
5.2. L'intelligence économique et l'apprentissage organisationnel : de l'information à la connaissance pour l'action.....	100
5.3. L'articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management .....	121
<b>6. La veille stratégique, une composante de l'intelligence économique.....</b>	<b>127</b>
6.1. Éléments introductifs à la veille stratégique.....	128
6.2. L'intelligence économique, un prolongement de la veille stratégique.....	139
<b>7. Synthèse des objectifs et des fonctions attribués à l'intelligence économique.....</b>	<b>141</b>
7.1. Les principaux objectifs de l'intelligence économique.....	141
7.2. Les principales fonctions de l'intelligence économique.....	143
<b>8. Conclusion.....</b>	<b>152</b>



## **1. Introduction**

L'intelligence économique (IE) a suscité depuis longtemps plusieurs débats, tentatives de définitions et réflexions théoriques portant sur ce que cache cette expression et ses apports à la stratégie de l'entreprise. Cependant, nous avons remarqué dans la littérature qu'il y a parfois une confusion sémantique et une ambiguïté autour de ce que représente l'IE. D'ailleurs, nous avons constaté que beaucoup de dirigeants d'entreprises confondent l'IE avec de la veille stratégique, voire même avec de l'espionnage industriel.

Partant d'un tel constat sur l'ambiguïté autour de ce que représente l'IE, nous proposons dans cette première partie de la thèse, une étude bibliographique autour de la notion de l'IE qui se focalise sur deux principaux aspects à clarifier. D'abord, et c'est l'objet de ce premier chapitre, nous voulons montrer comment l'IE permet une lecture pertinente de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement, et ensuite, dans le second chapitre, nous abordons l'IE comme une pratique managériale au service de la stratégie de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous nous proposons de montrer que l'IE permet de mieux appréhender et maîtriser l'environnement de l'entreprise en réconciliant la perspective déterministe qui considère que l'entreprise est soumise à son environnement, et la perspective volontariste qui, au contraire, considère l'entreprise comme dominant son environnement. Au delà de l'opposition entre le déterminisme et le volontarisme, l'IE permet d'optimiser la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement et ce en inscrivant une telle relation dans une logique dynamique, permettant à l'entreprise de s'émanciper des contraintes environnementales et les minimisant dans le cadre d'une logique anti-déterministe et d'avoir la possibilité d'influencer l'environnement en sa faveur, dans une logique proactive.

L'organisation du présent chapitre se structure ainsi.

La première section traite des principaux travaux ayant porté sur la nature de la relation qui existe entre l'entreprise et son environnement. D'abord, nous proposons d'expliquer que l'entreprise représente un système ouvert sur l'environnement, ensuite nous clarifions les différentes caractéristiques de l'environnement de l'entreprise qualifié de turbulent, incertain et complexe. Enfin, nous présentons les principales approches portant sur l'étude de la nature de la relation qu'entretient l'entreprise avec l'environnement.

Dans la seconde section de ce chapitre, nous souhaitons, dans un premier temps, éclairer la définition de l'IE en nous référant aux principales définitions que nous retenons dans notre travail. Dans un second temps, nous abordons l'IE selon les dimensions historique et terminologique qui nous éclairent sur l'origine du concept d'IE, l'ancienneté de sa pratique et les différentes terminologies de l'IE. Dans un troisième temps, nous étudions les limites éthiques et déontologiques en matière de pratique de l'IE au sein des entreprises.

Après avoir défini l'IE, nous montrons comment l'IE apporte une meilleure lecture de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement. Par la suite, nous présentons que l'IE, à travers ses outils que sont l'apprentissage organisationnel et le knowledge management, permet la production, le développement ainsi que l'organisation de connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée pour servir le processus décisionnel. Enfin, dans la dernière section de ce chapitre, nous expliquerons les éléments de différence entre la veille stratégique et l'IE et nous synthétiserons les fonctions attribuées à cette dernière.

## **2. L'entreprise face à un environnement de plus en plus compétitif**

L'objectif de cette section est de comprendre la nature de la relation qui existe entre l'entreprise et son environnement. L'intérêt d'étudier une telle relation revient principalement au fait que l'entreprise peut être considérée comme un système ouvert sur le monde qui l'entoure, c'est à dire son environnement et que l'entreprise est en permanente interaction avec celui-ci. Afin de mieux comprendre une telle relation, nous commençons d'abord par étudier les différentes caractéristiques de l'environnement d'entreprise. Puis, nous proposons de présenter les différentes écoles de pensée sur la théorie des organisations, partant du courant du déterminisme environnemental, jusqu'au courant du volontarisme. De tels courants de pensée nous permettent de mieux dresser

le bilan des travaux existants sur la relation de l'entreprise avec son environnement.

Les courants de pensée privilégiant le déterminisme couvriront la théorie de la contingence et la théorie de la sélection naturelle ou l'écologie des populations. Le courant de pensée volontariste, quant à lui, se retrouvera dans la théorie des choix stratégiques, la théorie de l'action collective ou encore la théorie de l'écologie humaine. L'engouement pour de tels courants de pensée autour de la question portant sur la relation entre l'entreprise et son environnement illustre bien tout l'intérêt d'essayer d'y porter un regard nouveau en tentant d'allier les apports de chacune des théories existantes. Une telle tentative prend tout son sens à travers la démarche de l'IE. Ainsi, après avoir présenté les différents courants de pensée existants, nous montrerons comment l'IE se propose comme une voie intermédiaire entre les courants de pensée opposés, permettant de mieux appréhender la relation entre l'entreprise et son environnement et de réconcilier déterminisme et volontarisme.

## 2.1. L'entreprise, un système en interaction permanente avec son environnement

A l'époque du taylorisme, l'entreprise était considérée comme une entité dont le fonctionnement est irrémédiablement rationnel et sa survie ne dépendait que de la stratégie élaborée par son dirigeant, exclusivement motivée par un seul objectif, celui de la production en masse. À cette époque là, l'ampleur de la concurrence et le dynamisme de l'environnement n'était pas suffisamment ressentis et c'est sans doute pour cette raison que l'environnement était ignoré dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. De nombreux chercheurs ont, depuis, considéré l'entreprise comme un système ouvert qui interagit en permanence avec l'environnement externe dans lequel elle évolue. De ce fait, l'entreprise ne peut être considérée comme une unité isolée qui s'opposerait à l'environnement ou qui l'ignorerait, c'est même le contraire car elle intègre dans sa propre stratégie les variables environnementales tout comme elle fait partie d'un tel environnement.

### 2.1.1. Définition d'un système

Un système est considéré, selon J.L. Le Moigne (1977), comme un ensemble organisé d'éléments en interaction dynamique pour atteindre un objectif et possède les caractéristiques illustrées dans le tableau suivant :

Sa frontière qui le délimite dans l'environnement
Sa finalité (intention d'atteindre un but)
Son évolution (passé, présent, futur)
Son organisation : sa structure « <i>constituants et leurs relations</i> », ses processus « <i>activités et interactions</i> »

Tableau 1 : Les caractéristiques d'un système, J.L. Le Moigne (1977)

Un système regroupe généralement trois éléments essentiels. Le premier est constitué par les intrants, le deuxième représente un processus de transformation et le troisième représente les extrants qui sont les produits et/ou les services proposés par le système.

De plus, J.L. Le Moigne (1977) a proposé une typologie des systèmes distinguant trois types de systèmes : d'abord, les systèmes-machines relevant de la mécanique et de l'ingénierie ; ensuite, les systèmes vivants et artificiels dans lesquels apparaissent les processus de mémorisation, des centres de décision ou de commande et de coordination ou de pilotage ; et enfin les systèmes humain et social permettant une auto-organisation par des mécanismes abstraits d'apprentissage et d'invention.

### 2.1.2. L'approche systémique appliquée à l'entreprise

L'approche systémique, appliquée à l'entreprise nous a permis de mieux considérer la relation qui existe entre l'entreprise et son environnement selon plusieurs angles de vue.

- L'entreprise comme système ouvert et en interaction permanente avec son environnement

En tentant de nous immerger dans le concret de l'entreprise, nous pouvons constater plus précisément l'utilité d'une approche systémique. Les approches analytiques traditionnelles tentent d'analyser l'entreprise comme

l'ensemble de plusieurs unités découpées et indépendantes ayant chacune un objectif bien déterminé, isolant ainsi les éléments ou les variables environnementales. L'approche systémique quant à elle considère l'entreprise comme un système dynamique constitué d'un ensemble d'éléments en interaction permanente. C'est en ce sens que L.V. Bertalanffy (1995) précise que « *l'approche des systèmes n'est pas limitée aux êtres matériels [...] elle s'applique aussi à des êtres en partie immatériels et totalement hétérogènes. Par exemple, l'analyse des systèmes appliquée à une entreprise [...] donne des réponses sûres et des avis pratiques* ».

Afin de mieux comprendre la nature d'un système ouvert, il est judicieux de comprendre plutôt ce qu'est un système fermé. Les systèmes fermés, selon L.V. Bertalanffy (1995) sont considérés comme des systèmes « *isolés dans leur environnement. [...] Cependant on trouve des systèmes qui par leur nature même et par leur définition ne sont pas des systèmes fermés. Tout organisme vivant est essentiellement un système ouvert, il se maintient dans un flux entrant et un flux sortant continuel, une génération et une destruction de composants* ». En fait, une entreprise est par nature ouverte parce qu'il existe des flux entrants en matières premières, des ressources et des informations, et des flux sortants en produits finis et des services proposés à ses clients. Si l'entreprise se renferme sur elle-même et ne s'ouvre pas sur l'extérieur, elle est ainsi à la merci des aléas et des changements brusques de l'environnement et se positionne comme soumise, simple témoin inactif mettant en péril sa survie à long terme.

D'ailleurs, M. Weill (1994) estime que « *analyser l'entreprise comme un système fermé, c'est affirmer qu'une entreprise bien gérée doit être efficace quel que soit l'environnement dont elle est présumée n'être que faiblement dépendante* ». Par conséquent, l'entreprise est considérée comme un système « *ouvert dès lors qu'on envisagera ses relations avec l'environnement dans une double dimension d'émetteur et de récepteur d'effets* » (G. Gueguen, 2001).

En considérant un système comme « *un ensemble d'éléments en interaction entre eux et avec leur environnement* », L.V. Bertalanffy (1995) appréhende l'entreprise comme un système ouvert et en interaction permanente avec l'environnement « *l'entreprise passe d'une représentation de boîte noire ou système fermé à celle de système ouvert en interrelation avec son environnement* ». C'est en ce sens que l'auteur considère qu'« *un système ouvert est défini par son échange continu avec son environnement* », notamment les clients, les partenaires, les fournisseurs, les concurrents, etc.

- L'entreprise comme système finalisé

L'entreprise est aussi un système finalisé qui se fixe des objectifs. Les objectifs sont souvent liés à la quête de profit et de compétitivité sur le marché. L'entreprise en tant que système s'organise pour atteindre de tels objectifs en définissant et développant des stratégies compétitives efficaces.

- L'entreprise comme système composé et complexe

L'entreprise peut être considéré comme un système composé de plusieurs sous-systèmes qui sont en interaction permanente et qui évoluent en adéquation avec les évolutions environnementales. Nous distinguons par exemple le sous-système de production, le sous-système commercial et marketing, le sous-système financier et comptable, le sous-système ressources humaines, etc. Chacun de ces sous-systèmes entretient des relations avec les autres sous-systèmes et avec l'environnement. D'ailleurs, L.V. Bertalanffy (1995) disait que « *les caractéristiques constitutives d'un système dépendent des relations spécifiques [...], pour les comprendre, il nous faut donc connaître outre les parties, les liens qui les unissent. [...] La connaissance de l'ensemble des parties contenues dans un système et celle des relations qui les lient permettra de déduire du comportement des parties, celui du système* ». En outre, nous notons que la compréhension d'un système dans son ensemble dépend de celle de chacun de ses éléments constitutifs, mais aussi et surtout de l'interaction entre ses éléments.

L'approche systémique rend compte de la complexité dans le sens où l'architecture d'un système se structure en un ensemble de composants en inter-relation source de complexité. C'est en ce sens que L.V. Bertalanffy (1995) disait qu'« *alors que dans le passé la science essayait d'expliquer les phénomènes observables en les réduisant à un jeu d'unités élémentaires étudiées indépendamment les unes des autres, des conceptions apparaissent [...]*

*s'attachant à ce qu'on appelle vaguement la totalité, c'est-à-dire à des problèmes d'organisation, les phénomènes ne se réduisant pas à des événements locaux ; aux interactions dynamiques manifestées dans la différence de comportement des parties quand elles sont isolées ou situées dans un ensemble complexe ; bref, à des systèmes de divers ordres qui ne peuvent s'appréhender par l'étude de leurs parties prises isolément* ». Ainsi, l'entreprise, en tant que système, se structure en un ensemble d'unités ou de départements qui sont en interaction permanente.

Dès lors, l'approche systémique ne se contente pas de maquiller la complexité réelle des interactions entre les éléments mais elle tente bien au contraire de mieux décrypter une telle complexité et de la représenter de façon relativement simple selon les propos de P. Senge & al. (2000) qui considère que « *la pensée systémique nous permet [...] de nous simplifier la vie, en permettant de connaître les schémas qui sous-tendent les événements auxquels nous assistons et leurs détails* ».

- L'entreprise comme système « vivant »

Pour décrire l'entreprise, Rapoport & Horvarth (1959) soulignent que celle-ci peut même être considérée comme un organisme dit vivant « *il n'est pas dénué de sens de considérer une organisation réelle comme un organisme. [...] On peut trouver des fonctions quasi biologiques dans les organisations. Elles se maintiennent ; elles réagissent aux tensions ; elles vieillissent et elles meurent* ».

Nous partons du constat qu'un « un système vivant » est actif dans son environnement et non passif. En effet, un organisme vivant tente par tous les moyens en sa possession d'une part de s'adapter à son environnement comme s'adapte une espèce à des conditions climatiques rudes, et d'autre part de modeler l'environnement pour le rendre plus propice à son épanouissement, ce qui correspond au cas de l'espèce humaine. C'est l'intelligence de l'être humain qui lui permet de prendre le contrôle de son environnement, tout comme l'entreprise, grâce également à l'intelligence de son personnel et à la stratégie mise en place, arrive à dominer son environnement.

Les travaux de A.D. Geus (1997) sur « *l'entreprise en tant que système vivant* », rejettent ce qu'il appelle les « *modèles traditionnels* » qui sont « *fondés sur un concept d'entreprise immuable, immortelle. Or les entreprises naissent et meurent à un rythme bien plus élevé que nous avons tendance à le croire [...] souvent des géants économiques s'enlisent dans un déclin irréversible* ». Ainsi le caractère « vivant » de l'entreprise lui confère la fragilité de tout organisme vivant. Elle doit alors oeuvrer pour protéger ses intérêts et assurer sa pérennité tout comme un être vivant se battrais pour garder la vie sauve.

o o o o o o

Sans prétendre à une étude exhaustive, nous tenterons dans les sections suivantes d'étudier d'abord, les différentes caractéristiques de l'environnement de l'entreprise, ensuite la nature de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement ; nous présenterons enfin une explication des apports de l'IE comme une nouvelle lecture de la relation entre l'entreprise et son environnement et nous verrons comment une telle lecture permet de réconcilier le déterminisme environnemental et le volontarisme stratégique, deux approches traditionnellement opposées.

## **2.2. Les différentes caractéristiques de l'environnement d'entreprise**

L'environnement d'entreprise, ou encore environnement organisationnel, a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs qui ont particulièrement constaté la difficulté d'étudier ou encore de définir une telle entité. Les propos de William Dill (cité par R.T. Lenz & J.L. Engledow 1986) attestent d'une telle difficulté « *at one level, environment is not a very mysterious concept. It means the surroundings of an organization; the 'climate' in which the organization functions. The concept becomes challenging when we try to move from simple description of the environment to analysis of its properties* ». À travers ces propos, nous voyons que si nous voulons définir ce qu'est un environnement organisationnel, nous devons suivre une logique d'analyse de l'environnement précise et rigoureuse parce que les cadres de réflexion et d'analyse de l'environnement de l'entreprise ne sont pas homogènes. C'est face à cette diversité des perspectives que R.T. Lenz & J.L. Engledow (1986) ont classifié l'étude de l'analyse de l'environnement de l'entreprise et plus particulièrement de son évolution, en cinq catégories :



– Le modèle de la structure industrielle

Le modèle de la structure industrielle où l'environnement est constitué d'un ensemble de forces concurrentielles de l'industrie issues des actions des entreprises concurrentes présentes sur le marché est illustré par M.E. Porter (1980). Le changement de l'environnement sera lié aux concurrents et aux événements au niveau de l'environnement général, il n'est pas aléatoire, mais évolutionnaire.

– Le modèle cognitif

Le modèle cognitif est envisagé selon la conception de K.E. Weick (1979) qui a étudié la relation entre l'environnement et l'organisation. Selon l'auteur, l'environnement est la résultante des représentations et des actions des membres de l'organisation. La logique de changement de l'environnement est provoquée par le processus d'apprentissage des acteurs de l'organisation.

– Le modèle du champ organisationnel

Le modèle du champ organisationnel repose sur les travaux de L.J. Bourgeois (1980) qui consistent à considérer l'environnement sous forme de strates plus ou moins éloignées de l'organisation. L'environnement est ainsi composé de différents champs pouvant être hiérarchisés. Une telle hiérarchie implique une répercussion du changement dans l'environnement général sur l'environnement proche.

– Le modèle de l'écologie et de la dépendance des ressources

Le modèle de l'écologie et de la dépendance des ressources envisage l'environnement comme un système de ressources au sein duquel sont inter-connectées différentes organisations (F.E. Emery & E.L. Trist, 1964 ; H. Aldrich, 1979). Le changement apparaîtra comme un processus graduel avec des ajustements entre les éléments interdépendants.

– Le modèle des périodes

Le modèle des périodes est envisagé par Lodge ou Yankelovitch, cités par G. Guguen (2001). L'environnement y est vu comme un ensemble de structures sociales et de valeurs particulières à certaines périodes du temps. Le changement s'opère en trois temps. D'abord l'ordre, puis une période de turbulence transitoire et enfin l'émergence d'un ordre différent.

Cette diversité dans l'appréhension de l'environnement est pour H.I. Ansoff (1987) une raison permettant de comprendre pourquoi plusieurs théories tendent à admettre la pérennité de comportements stratégiques à priori différents pour la même entreprise face à son environnement.

Pour aborder le concept d'environnement, il importe de clarifier tout d'abord les caractéristiques de l'environnement concurrentiel. Notre objectif sera d'identifier les dimensions de l'environnement (niveau d'incertitude, de complexité, de dynamisme et de turbulence) qui, une fois perçus, auront une influence sur le comportement stratégique de l'entreprise, en particulier, la PME. Par la suite, nous essayerons de clarifier ce qu'est un environnement réel et ce qu'est un environnement perçu. Nous proposerons par la suite, la définition d'un environnement pertinent dans le cadre de notre recherche (environnement subjectif : perçu, interprété et analysé par les acteurs de l'entreprise).

L.J. Bourgeois (1980) considère que l'étude de l'environnement peut être classée en trois catégories : l'environnement en fonction de ses attributs, l'environnement en fonction de ses objets et l'environnement en fonction des perceptions qu'en ont les membres de l'organisation. Dans la suite de cette section, nous allons clarifier ces trois catégories d'étude de l'environnement.

### 2.2.1. L'environnement défini en fonction de ses attributs

L'étude de l'environnement de l'entreprise en fonction de ses attributs présente plusieurs difficultés. Tout d'abord,

il existe une difficulté de repérage des dimensions pertinentes de l'environnement. Ensuite, les conceptions se retrouvent bien souvent enchevêtrées les unes aux autres, induisant ainsi une ambiguïté conceptuelle.

Lorsque nous nous penchons sur l'étude de l'environnement en fonction des dimensions classiques, retenues dans la littérature en management stratégique, nous pouvons être confrontés à un enchevêtrement des conceptions. Bien souvent, nous constatons que la substitution remplace la complémentarité entre les conceptions. De ce fait, les dimensions retenues pour qualifier l'environnement de l'entreprise sont ambiguës et bien trop nombreuses. Face au grand nombre de conceptions utilisées pour caractériser l'environnement, B.K. Boyd, G.G. Dess & A.M. Rasheed (1993) pensent que cela est susceptible de nuire au travail de recherche. C'est en ce sens que G.J. Castrogiovanni (1991) identifie deux limites dans les recherches sur l'environnement :

- La surabstraction : c'est lorsque la définition de l'environnement est trop large.
- L'ambiguïté conceptuelle : c'est lorsque les chercheurs utilisent différents noms pour décrire un même construit et un même nom pour décrire des construits différents.

En effet, G.J. Castrogiovanni (1991) constate que l'environnement est souvent envisagé comme tout ce qui est « *en dehors* » de l'entreprise. Or, d'après cet auteur, il est impossible de tout examiner. De ce fait, certains chercheurs ont étudié l'environnement tant en termes de niveaux (macro-environnement, micro-environnement) qu'en termes de dimensions (menace, opportunité, capacité).

Face à la diversité des dimensions utilisées dans la littérature pour caractériser l'environnement de l'entreprise, H. Aldrich (1979) a retenu six dimensions différentes qui se présentent ainsi :

- La capacité : niveau relatif de ressources pour l'entreprise,
- L'homogénéité-hétérogénéité : degré de similitude entre les éléments de la population d'un domaine,
- La stabilité : degré de changement dans les éléments environnementaux,
- La concentration : degré par lequel les ressources sont distribuées équitablement dans l'environnement,
- Le consensus : degré par lequel il y a concurrence sur un même domaine,
- La turbulence : degré d'interconnexion entre les éléments dans l'environnement.

G.G. Dess & D.W. Beard (1984) ont identifié, quant à eux, seulement trois dimensions de l'environnement à savoir, l'abondance (capacité), la complexité (homogénéité-hétérogénéité, concentration-dispersion) et le dynamisme (stabilité-instabilité, turbulence).

Nous pouvons noter que dans la littérature, en l'occurrence dans l'étude de l'environnement de l'entreprise, il existe beaucoup d'amalgames conceptuels. Ainsi, D. Miller & P.H. Friesen (1983), par exemple, considèrent que le dynamisme de l'environnement peut être aussi appelé incertitude, car il se caractérise par le taux de changement et d'innovation dans l'industrie tout comme par l'incertitude ou l'imprévisibilité des actions des clients et des concurrents. Pour ces mêmes auteurs, l'hétérogénéité de l'environnement renvoie à la notion de complexité pour laquelle les variations des marchés de l'entreprise entraînent une diversité dans la production et les orientations marketing.

Selon R.B. Duncan (1972), l'incertitude perçue est la résultante de la complexité et du dynamisme. Cette incertitude est envisagée de la même façon par P.N. Khandwalla (1972) puisque selon cet auteur, l'environnement incertain est un environnement complexe, dynamique et changeant. B. Chakravarthy (1997), quant à lui, estime que la turbulence est issue de la complexité et du dynamisme de l'environnement. Or, M.H. Morris, S.V. Hansen & L.F. Pitt (1995) pensent que l'incertitude découle des turbulences, tandis que L.C. Rhyne (1986) estime qu'un environnement turbulent correspond à la complexité et à la volatilité, tout comme P. Callot (1997), pour qui la turbulence exprime la complexité et l'instabilité de l'environnement.

De plus, D. Miller (1988) indique que l'incertitude découle de l'imprévisibilité de l'environnement associée à son dynamisme. L'auteur estime que ces deux dimensions sont considérées comme des composantes-clefs de

l'incertitude. K.S. Cameron, M.U. Kim & D.A. Whetten (1987) pensent que la turbulence crée de l'incertitude et apparaît comme le meilleur révélateur des conditions de turbulence. Dès lors, nous pouvons penser que c'est la raison pour laquelle turbulence et incertitude sont couramment envisagées comme synonymes dans la littérature en management stratégique.

I. Braguier (1993), quant à lui, considère que la turbulence se définit objectivement par les mouvements de l'environnement alors que l'incertitude correspond à la perception subjective d'une turbulence. Nous pouvons également citer C.H. Matthews & S.G. Scott (1995) qui estiment qu'il existe différentes définitions de l'incertitude en fonction de plusieurs critères tels que la pénurie de connaissance dans la prise de décision, le choix, la complexité ou la turbulence.

En définitive, toutes ces perspectives établies pour définir l'environnement de l'entreprise nous permettent de constater que l'incertitude en tant qu'incapacité à prédire un état de l'environnement est due principalement à un manque d'information sur plusieurs facteurs environnementaux. Il s'agit ainsi d'un problème de pénurie de connaissances dans la prise de décision et le choix stratégique. La complexité de l'environnement se réfère à la diversité des paramètres que l'entreprise doit prendre en considération dans la prise de décision stratégique. Le dynamisme est interprété comme le caractère évolutif et imprévisible voire menaçant de l'environnement.

Le concept d'environnement est d'une part étendu, car il regroupe un ensemble quasiment infini d'éléments, et d'autre part ambigu, car plusieurs de ses caractéristiques sont fortement interdépendantes, voire confuses. Dès lors, l'environnement devient inintelligible et sa lecture, difficile. Nous avons retenu une analyse de l'environnement en termes de dimensions : l'incertitude est appréhendée comme le manque d'informations en provenance de l'environnement, empêchant ainsi l'anticipation d'événements imprévus. La complexité peut être envisagée comme l'hétérogénéité et la diversité de facteurs environnementaux que l'entreprise doit prendre en compte. Le dynamisme correspond à la fréquence des changements au sein de l'environnement. La turbulence est définie en termes de rapidité, d'imprévisibilité et de renouvellement des changements susceptibles de survenir au sein de l'environnement. Nous détaillons les dimensions retenues dans la suite de cette section.

#### 2.2.1.1. L'incertitude de l'environnement de l'entreprise

La première dimension traduit l'incertitude environnementale et il s'agit de l'une des dimensions les plus récurrentes lors de l'étude de l'environnement. L'incertitude en sciences humaines est envisagée par G. Broner (1997) sous deux aspects :

- Une incertitude en finalité, qui concernera le futur *« état dans lequel se trouve un individu qui, nourrissant un désir, se trouve confronté à son propos au champ ouvert des possibles »*;
- Une incertitude de sens, qui n'est pas liée à une action *« état que connaît l'individu lorsqu'une partie, ou l'ensemble, de ses systèmes de représentation est altérée ou risqué de l'être »*.

Il en résulte que l'incertitude est fréquemment envisagée comme de l'imprévisibilité. Le décideur prend des décisions dont l'issue est incertaine car les occurrences des événements au sein de l'environnement sont imprévisibles.

- Le manque d'informations sur l'environnement comme source de son incertitude

Certains travaux considèrent que la source d'incertitude de l'environnement est principalement le manque d'informations. Cela rend impossible la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'entreprise et impossible la prévision de l'impact des facteurs environnementaux sur l'entreprise (M.H. Morris, S.V. Hansen & L.F. Pitt, 1995). Les auteurs définissent l'incertitude environnementale comme *« le manque d'informations sur des facteurs environnementaux rendant impossible la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'entreprise et où on ne peut pas estimer des probabilités quant à l'impact des facteurs environnementaux sur l'organisation »*. H. Demsetz (1998) souligne également que l'incertitude sera présente lorsque l'information est suffisamment défailante pour qu'il soit impossible de faire des estimations de probabilités des différents événements possibles.

Considérer le manque d'informations sur l'environnement comme source de son incertitude revient à lier l'incertitude à la caractéristique d'imprévisibilité de l'environnement. La certitude d'apparition d'un événement au sein de l'environnement, à travers les informations que l'on peut avoir sur celui-ci, et surtout la capacité d'apporter des réponses à cet événement ont une influence sur les décisions stratégiques de l'entreprise et par la suite sur la nature des réponses à envisager.

- L'entreprise elle-même comme source d'incertitude de son environnement

L.R. Jauch & K.L. Kraft (1986) pensent que l'entreprise peut également être cause d'incertitude de l'environnement. Celle-ci peut être en position de créatrice d'incertitude dans l'environnement, notamment en induisant des innovations sur le marché. D'ailleurs, G. Koenig (1996a), conformément aux travaux de L.R. Jauch & K.L. Kraft (1986), estime que l'entreprise peut produire également de l'incertitude « *l'incertitude résulte largement des actions stratégiques de l'entreprise. Par sa conduite, cette dernière modifie, non seulement sa propre exposition à l'incertitude, mais aussi celle des autres acteurs* ». Le comportement stratégique de l'entreprise tend soit à réduire, soit à augmenter le niveau d'incertitude tant au niveau de l'environnement général que de l'entreprise.

- La perception de l'environnement comme source d'incertitude de l'environnement

Les travaux de F.J. Milliken (1987, 1990) permettent d'appréhender d'une manière très intéressante l'incertitude. L'auteur considère que l'incertitude perçue doit être mesurée d'une manière objective. Les résultats obtenus sur la mesure de l'incertitude le conduisent à parler de perception de l'incertitude. C'est en ce sens que F.J. Milliken encourage l'organisation à améliorer sa perception, car si on se trompe sur l'évolution de l'environnement, il y aura une incohérence avec l'organisation et cela risque d'induire une baisse de la performance et l'apparition des problèmes.

L.J. Bourgeois (1980) pense que la perception de l'incertitude ne deviendrait effective qu'après qu'une décision a été prise. En effet, l'état interne de l'organisation influence la perception de l'incertitude. L'auteur pense que l'incertitude de l'environnement perçue dépendra du manque d'informations, de la connaissance des issues des décisions, de l'aptitude à estimer les effets de l'environnement sur la performance de l'entreprise. D. Miller (1992) confirme cette idée puisqu'il valide l'hypothèse selon laquelle les organisations montrent la meilleure cohérence avec l'incertitude lorsque leur structure est la plus menacée. P.A. Julien & Y.M. Marchesnay (1996) considèrent que l'entrepreneur confronté à l'incertitude contribue à la créer et c'est cette incertitude qui lui fournira des opportunités d'affaires. F.J. Milliken (1990) avance l'idée que les managers des entreprises en situation de succès sont moins vigilants pour surveiller leur environnement, ils ne verront pas le changement comme une menace, car ils pensent que l'organisation pourra répondre efficacement. P. Callot (1997) constate également que face aux turbulences de l'environnement, les entreprises performantes ont tendance à moins se méfier des changements et ne modifieront pas leurs critères stratégiques. Il en déduit que la perception des problèmes est fonction du niveau des performances de l'entreprise à un moment donné.

- Le risque comme source d'incertitude de l'environnement

Les écrits de F.H. Knight (1921) introduisent une différenciation entre risque et incertitude, en partant de l'observation que nos connaissances sont souvent insuffisantes pour déterminer les probabilités des différents événements possibles. L'auteur caractérise le risque par sa mesure et l'incertitude par le degré de validité attaché à cette mesure. Dans un souci de clarification, C. Schmidt (1996) s'est appuyé sur l'analyse des écrits de F.H. Knight afin d'élucider les concepts de risque et d'incertitude. Le risque sera associé à la mesure de l'occurrence d'un événement, à la probabilité associée à l'événement d'une manière objective. L'incertitude, à son sens, correspondra à l'estimation subjective du risque qu'un acteur évaluera. Ainsi, C. Schmidt intégrera le caractère cognitif de l'acteur dans l'évaluation de l'incertitude, vu sous l'angle du jugement personnel.

- L'impact de l'incertitude de l'environnement sur l'entreprise

La réflexion de F.J. Milliken (1990) peut être traduite dans les trois interrogations suivantes : quelle sera l'évolution future de l'environnement? Quel sera son impact sur le positionnement de l'organisation dans son

environnement ? Quelle sera la nature de la réponse de l'organisation et quelles conséquences entraînera-t-elle ? L'incertitude est alors décomposée par l'auteur en trois éléments. D'abord, l'état incertain qui correspond à l'incapacité à comprendre ou à prédire l'état d'un environnement à cause du manque d'informations ou à cause du manque de compréhension des interrelations des éléments de l'environnement. Ensuite, l'effet incertain quant aux conséquences du changement de l'environnement sur l'organisation, c'est à dire les conséquences du changement de l'environnement sur l'organisation. Enfin, la réponse incertaine caractérisant les conséquences de la réponse de l'organisation et ce pour cause d'incapacité de prédire les conséquences d'une réponse possible.

Les propos de F.J. Milliken nous permettent de constater que l'incertitude sera présente même dans les différentes étapes du processus de décisions à prendre et dans la nature des actions stratégiques à entreprendre. L'incertitude va contrarier la stratégie car elle empêchera la prédiction d'états futurs de l'environnement, ainsi que la situation et le positionnement de l'entreprise dans l'environnement.

J.R. Lang & al. (1997), après les travaux de F.J. Milliken, constatent que la recherche d'informations des PME survient non pas en réponse à une perception globale de l'incertitude, mais afin d'interpréter les signaux en provenance de l'environnement. La fragilité supposée de la PME face à l'environnement peut laisser craindre des difficultés quant à la formulation et à la mise en place des stratégies. L'imprévisibilité de l'environnement peut, en effet, induire de lourdes conséquences sur l'entreprise, notamment la PME qui ne disposent pas de beaucoup de ressources pour faire face aux surprises environnementales.

P. Millier (1987) avance l'idée que dans les secteurs de haute technologie où règne une incertitude importante, il y a un désarroi méthodologique car les modèles marketing se révèlent inefficaces. En effet ceux-ci s'appuient sur des données chiffrées et celles-ci sont inexistantes ou manquent de fiabilité, compte tenu des bouleversements et changements rapides engendrés par l'évolution technologique.

Face à l'incertitude, l'entreprise, selon D. Miller (1992), se doit de s'ouvrir à la compréhension de son environnement tout en adoptant des modes de réponses flexibles et rapides. Dans le même sens, P.N. Khandwalla (1972) prône que l'entreprise doit développer son système d'information, mettre en place un management participatif, développer une organisation matricielle. L'entreprise doit donc mener des actions visant à se plier aux incertitudes de l'environnement ou, au contraire, développer des modes d'actions stratégiques et organisationnelles visant à contrer les effets d'imprévisibilité.

### **Ce que nous retenons de la dimension d'incertitude de l'environnement**



- L'incertitude de l'environnement constitue une entrave à la stratégie de l'entreprise du fait qu'elle induit une sorte de « myopie ». L'entreprise est alors en manque d'informations fiables et ses actions sur l'environnement risquent d'alimenter cette même incertitude. Ainsi, il n'est autre choix que de prendre en compte l'existence d'une telle incertitude et d'oeuvrer pour la réduire. Réduire l'incertitude passe d'abord par la recherche d'informations nécessaires à éclairer l'environnement de l'entreprise.
- La perception de l'incertitude joue un grand rôle dans l'impact de celle-ci sur l'entreprise. Une situation peut sembler incertaine alors que, finalement, elle ne l'est pas et que l'entreprise a préféré ne pas agir par crainte d'une telle incertitude « perçue ». Dans de tels cas, la perception de l'environnement est la source de l'incertitude et nous retenons principalement qu'une la vérification des informations et la validation des sources est importante pour éviter que l'incertitude ne devienne omniprésente dans l'entreprise.
- L'incertitude est, pour l'entreprise, synonyme de risque et, souvent, amène l'entreprise à l'immobilisme par crainte de perdre. Nous retenons ainsi qu'un état d'esprit favorable à l'action et au changement est un facteur important pouvant éviter que l'entreprise soit figée face à l'incertitude.

#### 2.2.1.2. Le dynamisme de l'environnement de l'entreprise

La deuxième dimension qui caractérise l'environnement est traduite par le dynamisme. La dimension de dynamisme de l'environnement repose sur différentes facettes d'après L.J. Bourgeois (1985) que sont la croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle et la révolution des technologies.

- Le changement comme source de dynamisme dans l'environnement

R.B. Duncan (1972) envisage le dynamisme de l'environnement comme le degré de changement des facteurs de l'environnement pris en considération lors d'une décision. Le dynamisme existera en fonction de deux sous dimensions : la première envisage le changement dans les facteurs environnementaux retenus pour la prise de décision. La deuxième concerne la fréquence de changement dans la sélection des facteurs changeants et les différents types de changements sur lesquels portent les décisions.

L.J. Bourgeois & K.M. Eisenhardt (1988) considèrent que l'industrie informatique relève d'un environnement qui se caractérise par de nombreux changements rapides et discontinus rendant l'obtention et l'utilisation de l'information difficiles. Les auteurs considèrent qu'un tel dynamisme dû aux changements fréquents également que la prise de décision stratégique est problématique, car il est difficile de prédire la signification d'un changement qui pourra se produire dans l'environnement. L'entreprise, confrontée à cette vélocité environnementale, pourra rentrer dans une logique d'imitation, mais cela risque d'être un comportement peu pertinent, car il y aura un risque de modification des positions concurrentielles, de changement des stratégies concurrentielles, et par la suite de perte d'opportunités d'affaires pour l'entreprise.

S.E. Prokresch (1993) suppose qu'il y a un taux important de changements technologiques dans le marché de haute technologie, cet accroissement des changements peut conduire à un état chaotique dans lequel l'avantage compétitif s'obtiendra en produisant cette instabilité. Dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication, nous pouvons citer l'Internet, qui est emprunt d'un fort dynamisme, comme le souligne F. Lorentz (1997), pour qui « *la croissance des échanges électroniques s'accompagne d'un développement très rapide des technologies, produits et services des secteurs de l'information et des communications* ». L'auteur indique que ce dynamisme est l'expression des améliorations technologiques permanentes, par une forte innovation technologique ou encore par une mise en réseau instantanée.

- L'instabilité comme source de dynamisme dans l'environnement

A.W. McArthur & P.C. Nystrom (1991) retiennent, comme définition du dynamisme, le degré d'instabilité du marché de l'entreprise issue de l'interconnexion entre les organisations. La perspective envisagée repose sur les bases de l'incertitude et de la turbulence mais aussi sur les liens qui unissent les différentes entreprises présentes au sein d'un environnement.

- L'entreprise elle-même comme source de dynamisme dans l'environnement

R. Aveni (1995) atteste que le dynamisme induit par les acteurs de l'environnement fonde de nouveaux champs paradigmatiques telle l'hypercompétition où l'objectif des entreprises est de perturber les marchés afin de créer des avantages provisoires. Nous retrouvons dans ce cas les analyses de L.R. Jauch & K.L. Kraft (1986), évoquées précédemment, qui estiment que les entreprises peuvent créer de l'incertitude tout comme du dynamisme au sein de l'environnement en sa faveur.

- L'impact du dynamisme de l'environnement sur l'entreprise

Le dynamisme de l'environnement est souvent considéré comme un facteur positif pour l'entreprise par plusieurs chercheurs comme D. Miller & P.H. Friesen (1983) qui considèrent l'accroissement du dynamisme de l'environnement comme entraînant plus d'innovations de la part des entreprises. Dans le même sens, Y. Luo (1999) remarque que le dynamisme se retrouve dans les stratégies des PME, et qu'il est positivement associé à un comportement innovateur et proactif. L'auteur montre également que la dimension de dynamisme de l'environnement favorise la prise de risque. Également, M.P. Miles & al. (2000) ; S.A. Zahra (1993a) et D. Miller (1988) indiquent que le dynamisme de l'environnement favorise l'émergence des comportements entrepreneuriaux. Mais un haut degré de dynamisme s'apparentera à de la turbulence parce que c'est un facteur d'incertitude et de complexité s'il est considéré comme négatif, au sens de F.J. Milliken (1990).



### Ce que nous retenons de la dimension de dynamisme de l'environnement

Le dynamisme de l'environnement est principalement lié à l'intensité des changements dans les éléments qui le constituent et les inter-relations entre ces éléments. Un tel dynamisme est positif pour l'entreprise à condition qu'elle sache le mettre à son profit et qu'elle ne le subisse pas. Un comportement innovateur et proactif va dans ce sens car de l'innovation naît le dynamisme qui permet à l'entreprise d'avoir toujours une longueur d'avance sur les autres.

#### 2.2.1.3. La complexité de l'environnement de l'entreprise

Troisième dimension caractérisant l'environnement de l'entreprise, la complexité de l'environnement correspond, d'après D. Genelot (1992), à tous les phénomènes qui échappent en partie à la compréhension et à la maîtrise. Une telle définition, que nous jugeons assez vague, a été éclairée par les travaux de de A.C. Martinet (1993) ou encore de L. Langrand-Escure & R.A. Thiétart (1997) qui ont abordé la notion de complexité d'abondance. À partir des réflexions théoriques proposées par ces auteurs, nous pouvons retenir qu'un environnement deviendra complexe si le nombre d'acteurs constituant cet environnement est élevé et que les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives. La complexité renvoie ainsi à une diversité et à une hétérogénéité des éléments composant l'environnement mais aussi à l'intensification des relations entre ces éléments.

- L'intensification des inter-relations entre les éléments de l'environnement comme source de sa complexité

Le critère le plus représentatif d'un environnement complexe est le niveau de relations entre ses éléments. Plus les échanges seront fréquents et importants, plus l'environnement deviendra complexe. En effet, dès qu'ils seront en forte corrélation, les éléments d'un système dépendront les uns des autres et par simple transmission de dépendances, de nouvelles relations peuvent se créer. De plus, la complexité sera encore plus élevée lorsque les systèmes constituant l'environnement auront, à leur tour, des interactions entre eux. Nous pouvons considérer à titre illustratif, le cas de certaines entreprises situées dans une même zone géographique. Les échanges entre elles seront fréquents et élevés. Les entreprises elles-mêmes pourront à leur tour, développer des relations avec d'autres entreprises situées en dehors de leur zone géographique. L'entremêlement des relations conduira à une complexité croissante comme illustré dans la figure suivante montrant l'architecture d'un système complexe selon G. Gueguen (2001) :

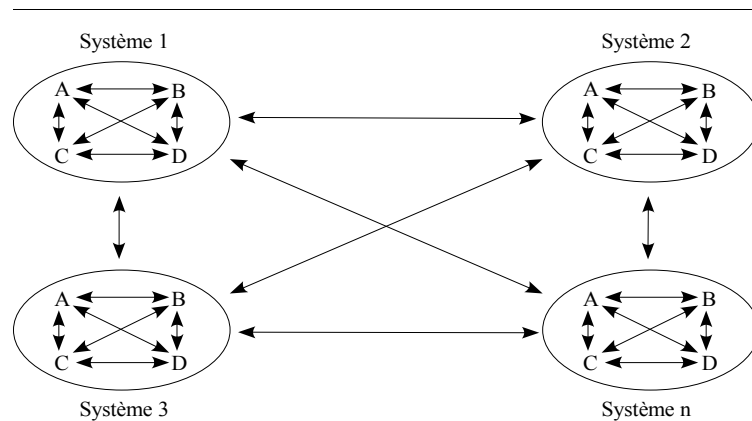


Fig. 2 : L'architecture d'un système complexe, G. Gueguen (2001)

- L'ordre/désordre comme source de la complexité de l'environnement

E. Morin (1977) aborde la complexité comme mode de réflexion sur les processus organisationnels en fonction de l'antagonisme ordre/désordre. À ce titre, H. Atlan (1979) estime que « la complexité est reconnue comme une notion négative, car elle exprime ce qu'on ne connaît pas, ou qu'on ne comprend pas ». La complexité est ainsi considérée par l'auteur comme une source d'ambiguïté car, introduisant du bruit dans l'entreprise, elle demande à être organisée ou tout du moins interprétée « la complexité est un désordre apparent où l'on a des raisons de supposer un ordre caché ; ou encore, la complexité est un ordre dont on ne connaît pas le code ».

- Impact de la complexité de l'environnement sur l'entreprise

A.W. McArthur & P.C. Nystrom (1991) considèrent la complexité comme le degré d'hétérogénéité et de dispersion des activités de l'organisation. C'est en ce sens que P.N. Khandwalla (1972) souligne que cette hétérogénéité environnementale entraîne une plus grande décentralisation au sein de l'entreprise et un accroissement de sa différenciation.

M. Marchesnay (1986) a noté que la maîtrise de la complexité de l'environnement peut entraîner une diminution de la vulnérabilité de la petite entreprise. L'auteur souligne que dans « *la conception du fatalisme environnemental* », l'entreprise de petite dimension va endurer des manifestations complexes de son environnement. Cela est dû au fait que la difficulté à obtenir des informations pertinentes, émanant du contexte, réduira la qualité des décisions prises. L'auteur indique que cette difficulté de compréhension n'est pas spécifique aux PME, et peut favoriser le développement de « *stratégies volontaristes* ». C'est ainsi que Y. Luo (1999) constate que la complexité de l'environnement est positivement associée avec un comportement proactif et innovateur de la part des PME. L'auteur indique également que « *la complexité peut être considérée comme source d'opportunités du fait de la multiplicité d'acteurs à prendre en considération* ».

Toutefois, les échanges contribuent à enrichir les relations entre les systèmes, mais dès que le niveau d'échanges augmente, cela engendre des difficultés de discernement pour les entreprises. Par exemple, en se référant à la figure 2, un événement se produisant dans l'élément "A" du système "1" pourra très bien provenir de l'élément "D" du système "n" ou d'une combinaison d'éléments provenant de différents systèmes.

Une autre difficulté induite par la complexité d'un environnement sera l'imprévisibilité. La combinaison des relations et le degré de dépendance entre les éléments diminue l'efficacité du contrôle. Les éléments constitutifs de l'environnement n'étant plus gérés par des causes identifiables, la prévision d'événements sera de moins en moins facile. Le contrôle direct sera biaisé par des effets indirects provenant d'éléments lointains. En fait, un environnement complexe est sujet à des effets en chaîne. La modification d'un élément induira, en raison du niveau élevé de relations, la modification d'autres éléments.

Enfin, nous avons vu précédemment que la complexité tire ses sources, entre autres, de l'intensification des relations entre les éléments de l'environnement notamment les autres entreprises. Dans le contexte de la nouvelle économie, qualifiée d'économie en « réseaux », l'interconnexion des entreprises favorise une modération de la complexité ambiante, et ce par le fait de nouer des liens avec des partenaires durables permettant à l'ensemble des entreprises partenaires de mieux affronter la complexité de l'environnement.

#### **Ce que nous retenons de la dimension de complexité de l'environnement**

---



La complexité de l'environnement est le reflet de la multitude des acteurs dans l'environnement et l'intensification des inter-relations entre eux. Une telle complexité provoque chez l'entreprise des difficultés de discernement de son environnement et d'imprévisibilité des conséquences d'une action. L'effet de chaîne rend toute action susceptible d'engendrer un grand nombre de changements. Face à une telle complexité, seules les entreprises optant pour des stratégies volontaristes peuvent réellement agir sur leur environnement et redistribuer les cartes du jeu des relations entre entreprises, fournisseurs, partenaires, concurrents, et clients.

---

#### 2.2.1.4. La turbulence de l'environnement de l'entreprise

L'internationalisation des marchés, l'avancée rapide des NTIC<sup>3</sup>, l'évolution des goûts changeants des consommateurs, la concurrence grandissante des entreprises attestent des caractéristiques instables et turbulentes de l'environnement des entreprises. À travers la multitude des travaux définissant et tentant d'expliquer les causes de la turbulence de l'environnement, nous retenons particulièrement ceux de M. Crozier & E. Friedberg (1977) qui ont identifié trois éléments pouvant être sources de turbulence dans l'environnement. Premièrement, l'élévation du changement dans les éléments constituant l'environnement, notamment dans la structure des entreprises, ce qui provoque une tendance à se grouper et à agir en coordination et a un impact plus fort sur le milieu dont les conséquences se prolongeront plus longtemps. Deuxièmement, l'élévation des relations entre les entreprises qui

---

3 NTIC : abréviation de « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ».



étend l'effet des décisions d'une entreprise, affectant très rapidement la situation d'une autre. Troisièmement, la concurrence fondée sur le développement des connaissances scientifiques et l'innovation, sur la recherche et le développement, est considérée comme la carte maîtresse dans la rivalité des entreprises et induit irrémédiablement un dynamisme constant au sein de l'environnement générateur de turbulence.

Ainsi, nous pouvons constater trois causes admises comme génératrices de turbulences et relatives aux notions de complexité et de mouvement de l'environnement, que sont d'abord la complexité et la rapidité des changements des éléments composant l'environnement, ensuite l'augmentation des interrelations entre les entreprises et enfin l'innovation permanente et la diffusion des connaissances scientifiques.

- La complexité et le changement comme sources de turbulence de l'environnement

F.E. Emery & E.L. Trist (1964) envisagent la turbulence comme une caractéristique de l'environnement de l'entreprise qui tend à le rendre fréquemment changeant. P.A. Julien & M. Marchesnay (1988) définissent le niveau de turbulence d'un marché comme l'ampleur et la fréquence des changements dans la technologie et dans les besoins exprimés. M.H. Morris & al. (1995) considèrent que la turbulence de l'environnement se réfère à « *un taux rapide de changement, un haut degré de complexité et une forte hostilité concurrentielle* ». S. Terreberry (1968) ainsi que E. Trist (1980) pensent que la turbulence est liée à un accroissement de la complexité et de la rapidité des changements dans les interconnexions issues de l'environnement. La perception de ces changements diffère d'une entreprise à une autre mais, pour définir la turbulence de l'environnement, K.S. Cameron, M.U. Kim & D.A. Whetten (1987) pensent qu'elle provient de changements significatifs, rapides et discontinus auxquels est confrontée l'entreprise.

J. Mac Cann & J. Selsky (1984) ont abordé le concept d'hyperturbulence qui, d'après les auteurs, se manifestera lorsque la complexité et le changement dépassent la capacité d'adaptation collective des acteurs présents dans l'environnement à cause des difficultés à obtenir et conserver des ressources permettant l'adaptation au milieu environnant. R. Aveni (1995) aborde le concept d'hypercompétition pour désigner l'hyperturbulence. L'auteur pense que la caractéristique de la turbulence de l'environnement peut se rapprocher du concept d'hypercompétition de l'environnement, au sein duquel les avantages se créent et se détériorent rapidement.

Si nous considérons le changement fréquent comme de l'instabilité, nous pouvons alors citer A.C. Martinet & G. Petit (1982) qui retiennent que « *le terme de turbulence, en ce qui concerne l'environnement externe de l'entreprise, est maintenant de plus en plus employé : intuitivement, il évoque plus de diversité, plus d'à-coups, plus de retournement de situation, donc plus d'imprévisibilité* ». Le concept de turbulence correspond, pour les auteurs, à deux dimensions, celles de complexité et d'instabilité. Lorsque la complexité et l'instabilité seront élevées, l'environnement présentera des caractéristiques de turbulence et des changements profonds qui apparaîtront d'une façon imprévisible.

Partant du constat que des changements rapides entraînent des phénomènes dynamiques et perturbateurs, M. Crozier & E. Friedberg (1977) caractérisent un environnement comme turbulent si le milieu connaît de tels phénomènes. De tels phénomènes perturbateurs sont considérés par P. Joffre & G. Koenig (1981) comme la prolifération de menaces difficilement maîtrisables et prévisibles générant de la turbulence.

Enfin, certains auteurs associent simplement la turbulence de l'environnement à sa complexité tels que S.N. Woodward (1982) qui considèrent que le terme turbulence est utilisé comme métaphore de conditions environnementales dans lesquelles les entreprises connaissent des difficultés au regard du degré de complexité de l'environnement. La turbulence serait le simple fait d'une projection visant à attribuer à des causes externes les difficultés de l'entreprise. Le concept de turbulence n'aurait donc, selon l'auteur, aucune réalité objective.

- L'intensification des inter-relations comme source de turbulence de l'environnement

L'augmentation des interrelations entre entreprises a été mise en évidence par de nombreux chercheurs (F.E. Emery & E.L. Trist, 1964; P. Joffre & G. Koenig, 1985; J. Mac Cann & J. Selsky, 1984; GG. Dess & D.W. Beard,

1984). Une telle augmentation des interrelations entre entreprises induit, selon J.L. Metcalfe & W. Mac Quillan (1977) l'apparition de la turbulence. C'est dans le même sens que M. Crozier & E. Friedberg (1977) attribuent les causes de la turbulence de l'environnement à une élévation des changements de structure des entreprises, des relations entre elles et de l'innovation.

- L'innovation permanente comme source de turbulence de l'environnement

J. Mac Cann & J. Selsky (1984) ont essayé de développer l'approche de F.E. Emery & E.L. Trist (1964) en considérant que les deux moteurs de la turbulence sont essentiellement l'augmentation de la densité des interactions sociales au sein d'un environnement et l'augmentation de la diffusion des innovations technologiques et scientifiques dans les différentes activités présentes dans l'environnement. Les auteurs donnent une spécification de la turbulence en fonction du critère de diffusion de l'innovation, qui semble être la plus pertinente. D'après les propos des auteurs, les changements seront réels du moment que les innovations seront connues et utilisées avec efficacité dans l'environnement. L'innovation en elle-même, si elle n'est pas diffusée, ne pourra pas provoquer de grands changements dans l'environnement. Ainsi, il en ressort que le taux de diffusion des innovations, voire leur vitesse de propagation, sera liée à différents facteurs. Dès lors, plus une technologie sera jugée attrayante, plus rapidement elle sera adoptée. La rapidité de la diffusion des innovations sera également liée au nombre des entreprises dans un secteur et au taux de la concurrence entre celles-ci.

Dans le même sens que précédemment, H. I. Ansoff & Mcdonell E.J. (1990) envisagent que la turbulence correspond à la variabilité dans un environnement caractérisé par un degré de nouveauté de défis et par la vitesse à laquelle ils se développent.

Au final, les diverses acceptions du concept de turbulence nous conduisent à l'identifier comme une dimension récapitulative des caractéristiques telles que la rapidité, l'imprévisibilité et le renouvellement des changements. Il en résulte que les dimensions de complexité, d'incertitude, de dynamisme et de turbulence sont en accord mais que la turbulence s'en différencie parce qu'elle comporte des effets menaçants. Nous pouvons la synthétiser en un enchaînement d'événements imprévisibles et suffisamment nouveaux pour entraîner un impact sur les décisions, perçu par les membres de l'organisation. Les conséquences possibles de la turbulence de l'environnement sont étudiées dans la section suivante.

- Impact de la turbulence de l'environnement sur l'entreprise

Tout comme pour l'incertitude, le dynamisme et la complexité, la turbulence peut avoir aussi bien un impact positif que négatif sur l'entreprise.

D'abord, les actions stratégiques des différentes entreprises présentes dans l'environnement vont souvent enclencher une série perpétuelle de réactions et de contre-réactions concurrentielles avec comme objectif recherché de bouleverser constamment le marché afin de créer des avantages éphémères. R. Aveni (1995) indique que pour parvenir à cet état de déstabilisation dans l'environnement, les entreprises peuvent s'inscrire dans une perspective de coopération au delà de leur secteur d'activité pour tirer parti des ressources d'autres entreprises. Lorsque l'environnement est hypercompétitif, la coopération entre entreprises, selon R. Aveni, ne peut réussir que s'il y a de fortes barrières à l'entrée car les nouveaux entrants sur le marché peuvent faire basculer l'équilibre précédemment établi.

Ensuite, la turbulence, faisant souvent référence à la rapidité des changements de l'environnement, amène l'entreprise à réagir aux actions des autres entreprises concurrentes, mais également aux aléas et aux mutations de l'environnement qui se révèlent complexes parce qu'elles résultent des différentes interdépendances de la part des différents acteurs environnementaux. La turbulence entraîne ainsi un dynamisme de plus en plus fort de l'environnement ce qui entraînera la perte d'adaptation des organisations. Dès lors, l'hostilité de l'environnement face aux entreprises vulnérables augmentera et l'environnement leur procurera peu de ressources parce que les entreprises n'auront pas la visibilité suffisante pour les obtenir.

H.I. Ansoff & al. (1979) estiment que les turbulences stratégiques entraînent des événements inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnels et qui ont un impact majeur sur la pérennité des entreprises. Plus tard, H.I. Ansoff & E.J. McDonnell (1990) ont approfondi leur réflexion sur la turbulence en identifiant différents niveaux de turbulence en fonction du niveau de discontinuités. Les niveaux de turbulence, selon H.I. Ansoff & E.J. McDonnell (1990), se caractérisent en fonction de la complexité des événements dans l'environnement, de la connaissance de la succession des événements, de la rapidité de l'évolution de tels événements et de la visibilité de futurs événements. Le niveau ultime des turbulences concernera les changements imprévisibles discontinus et les surprises stratégiques.

Si les causes de la turbulence de l'environnement ont été principalement attribuées à une élévation de la structure des entreprises, des relations entre elles et de l'innovation (M. Crozier & E. Friedberg, 1977), la turbulence, à son tour, entraînera un accroissement de l'incertitude. Les conséquences des actions stratégiques menées dans l'environnement seront imprévisibles, elles pourront s'intensifier sans que les décideurs puissent s'en douter au sein d'un système caractérisé par un état chaotique. Par conséquent, ce dynamisme qui va rendre l'environnement défavorable aux organisations, du fait de la difficulté rencontrée pour parvenir à l'adaptation, va entraîner une perte de capacité de contrôle de l'organisation (P. Joffre & G. Koenig, 1985).

Dans le même sens, F. Leroy (1998, p.236) souligne qu'un « *taux de changement trop élevé est source d'ambiguïté et de bruit rendant difficile l'établissement de relations causales pertinentes entre les actions de l'organisation et l'environnement* ». En d'autres termes, l'entreprise aura des difficultés à déduire le résultat de ses actions du fait des caractéristiques et du manque de lisibilité de l'environnement. L'issue même d'une décision n'apparaîtra pas comme certaine, même une fois réalisée. L'instabilité concernera tout autant les intrants informationnels que les actions stratégiques menées par l'entreprise.

D'après T.K. Lant, F.J. Milliken & B. Batra (1992), les dirigeants ne savent pas s'ils doivent persister dans leurs orientations stratégiques initiales ou en changer. M. Goold & J.J. Quinn (1990) pensent que face aux turbulences de l'environnement, l'entreprise a moins intérêt à adopter un contrôle stratégique que si elle se situait dans un environnement stable. Dès lors, un système de contrôle stratégique rigide peut entraîner différents problèmes d'adaptabilité dans un environnement caractérisé par l'incertitude et la turbulence. Parce que les objectifs stratégiques évoluent, l'entreprise devra plutôt s'appuyer sur la flexibilité de sa stratégie. C'est ainsi que P. Joffre & G. Koenig (1981) considèrent que « *la turbulence rend caduque toute gestion traditionnelle de l'entreprise fondée sur l'expérience* ».

Ainsi, pour beaucoup de chercheurs, les turbulences de l'environnement sont envisagées comme facteurs de difficultés à mener l'action stratégique et nous pouvons ainsi déduire que la turbulence s'accompagne d'hostilité environnementale et de surprises stratégiques (H.I. Ansoff & al., 1979).



### **Ce que nous retenons de la dimension de turbulence de l'environnement**

La turbulence de l'environnement reflète à la fois la complexité, le dynamisme et le changement permanent. C'est en quelque sorte le concentré des trois autres dimensions et elle s'exprime à travers l'incapacité de l'entreprise à contrôler le déroulement des événements. Une action sur l'environnement entraîne alors une succession de réactions et de contre-réactions dont l'issue est incertaine et générant autant d'événements et de signaux dans l'environnement. De tels signaux sont sources d'ambiguïté et de bruit. Face à une pluie d'événements reliés les uns aux autres, l'entreprise se doit de les corrélérer et d'y détecter les signaux annonciateurs de changements, appelés aussi signaux faibles, auxquels nous reviendrons plus loin dans ce chapitre.

#### 2.2.2. L'environnement défini en fonction de sa proximité de l'entreprise

La proximité est une dimension importante pour caractériser l'environnement de l'entreprise. Loin d'être une simple proximité géographique entre les entités de l'environnement, par proximité, nous voulons dire une faible distance entre les préoccupations de l'entreprise et celles des entités de son environnement, tant au niveau social, technologique, politique, culturel, économique, etc afin qu'elle puisse mieux les décrypter, les analyser et

maîtriser les contraintes qu'elles sont susceptibles d'exercer. Les clients par exemple sont importants pour la pérennité de l'entreprise qui doit disposer d'une proximité d'écoute plus élevée puisque les relations peuvent se faire d'une manière directe et l'entreprise pourra rentrer dans une logique de communication permanente avec sa clientèle. Plus il y a une distance entre les entités de l'environnement et l'entreprise, plus cette dernière ne pourra pas le comprendre et le maîtriser. C'est en ce sens que O. Torrès (2000) disait que « *lorsque l'étendue géographique du marché s'élargit, il devient alors plus difficile pour le dirigeant de maintenir des contacts étroits et directs avec ses clients* ».

La distinction est souvent effectuée entre environnement proche ou immédiat et environnement lointain de l'entreprise. L'environnement immédiat affecte l'entreprise de façon directe et nous pouvons retenir plusieurs acteurs agissant dans l'environnement, cela concerne les clients, les fournisseurs, les partenaires et les concurrents. L'environnement lointain regroupe, quant à lui, l'environnement social, l'environnement économique, l'environnement politique, l'environnement culturel, l'environnement juridique et réglementaire, l'environnement scientifique, technique et technologiques, etc.

### 2.2.3. L'environnement défini en fonction des perceptions

Au-delà des caractéristiques précédemment présentées pour caractériser l'environnement de l'entreprise, une notion essentielle dans l'étude de l'environnement tient à son caractère réel ou perçu. L.J. Bourgeois (1980, 1985) relève que, dans la littérature sur le management, les stratégies sont décidées en adéquation avec l'environnement externe. Or, ce sera la perception de l'environnement qui sera le fil conducteur du processus de décision stratégique. L'auteur associe positivement perception de l'incertitude environnementale et performance de l'entreprise. Il s'agit, selon L.J. Bourgeois, de l'incertitude environnementale perçue par des membres de l'entreprise face aux événements pour lesquels ils pourraient mener des actions. Nous essayons tout d'abord de distinguer l'environnement réel de l'environnement perçu.

L'environnement réel de l'entreprise est objectif et peut être défini, d'après H. Denis (1990) comme « *tout ce qui entoure un point focal qui, dans ce cas, est une organisation* ». L'environnement ne peut exister que par rapport à l'entreprise et pour chaque entreprise correspond un environnement particulier. Mais, l'environnement n'a de valeur que s'il est objet d'observation et d'analyse par les acteurs de l'entreprise afin de le rendre intelligible et plus lisible.

Grâce à l'observation, l'environnement réel est traduit en environnement perçu, ce qui ne reflète pas forcément la réalité. Pour A.C. Martinet (1984), il existe autant d'environnements qu'il existe de stratégies. L'identification de l'environnement est sujette à la déformation, c'est-à-dire que l'environnement perçu par les membres de l'entreprise est issu d'une déformation de l'environnement réel à travers la structure, la culture de l'entreprise ou encore le système d'information utilisé.

L'environnement pertinent correspond à un environnement perçu, analysé et interprété pour servir la stratégie de l'entreprise, soit pour saisir les opportunités qui se présentent, soit pour contrer les menaces.

Dans cette section, nous avons tenté de parcourir, la littérature portant sur l'environnement d'entreprise en essayant de catégoriser et de comparer les différentes approches et compréhensions d'un tel objet de recherche. Au terme de cette étude bibliographique, nous avons pu constater la diversité dans l'appréhension de l'environnement de l'entreprise. Après avoir, en premier lieu, clarifié les caractéristiques de l'entreprise, et en second lieu celles de l'environnement, il nous est à présent possible de nous intéresser à l'étude de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement. C'est l'objet de la section suivante.

## 2.3. La nature de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement

La prise en compte de l'environnement comme une variable active dans le processus décisionnel stratégique est d'une importance capitale tant dans la grande que dans la moyenne et petite entreprise. D'ailleurs, H.I. Ansoff (1987) défend l'idée que l'environnement représente une dimension majeure de l'analyse stratégique. En effet, les différentes caractéristiques de l'environnement, que nous avons présentées précédemment, déterminent les

opportunités qui s'offrent et les menaces qui pèsent sur l'entreprise.

Pour assurer sa pérennité, l'entreprise se doit d'adopter un positionnement stratégique volontaire en adéquation ou en opposition aux nécessités présumées de l'environnement afin de mieux tirer parti de ses ressources et de ses compétences. C'est en ce sens que la prise en compte des paramètres de l'environnement dans le processus décisionnel stratégique représente un atout incontournable permettant à l'entreprise d'acquérir et de maintenir une position compétitive durable.

Ainsi, l'étude de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement suscite un intérêt grandissant dans les théories du management stratégique (A. Ginsberg & N. Venkatraman, 1985 ; I. Bamberger, 1988). D'ailleurs, J.E. Prescott (1986) pense que l'environnement est le déterminant principal de la performance de l'organisation. Le contexte d'évolution de l'entreprise peut également être envisagé comme une variable qui affecte la stratégie de l'entreprise (A.W. McArthur & P.C. Nystrom, 1991).

Dans la littérature, il existe une diversité de réflexions en management stratégique sur la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement. Les travaux de S. Bourcieu (2000) et ceux de G. Gueguen (2001) nous semblent particulièrement intéressants pour aborder la contribution de l'IE en termes de lecture pertinente de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement.

Nous avons pu retenir deux principaux courants de pensée, qui sont le déterminisme environnemental qui prône que l'entreprise est dépendante de l'environnement pour l'obtention de ses ressources, et à l'opposé le volontarisme stratégique, qui met en avant l'importance de l'entreprise dans le choix de son comportement stratégique pour influencer l'environnement. Chacun a une vision différente de la relation entre l'entreprise et son environnement.

Dans la première perspective, celle du déterminisme environnemental, l'entreprise subit les changements de son environnement et se doit de s'y adapter. M. Tushman & E. Romanelli (1985) considèrent que l'adaptation est un terme général décrivant une période de changements progressifs, incrémentaux et continus en réponse à des conditions environnementales. Dans une telle vision, l'entreprise, pour assurer sa survie, doit s'adapter face à son environnement et son interprétation la plus courante est celle d'un changement environnemental qui entraîne un changement organisationnel.

La seconde perspective, celle du volontarisme, met en avant la capacité de l'entreprise soit pour réduire l'impact des contraintes environnementales, soit pour modifier l'environnement.

Nous présenterons dans un premier temps la perspective du déterminisme environnemental qui trouve son fondement dans le poids de l'environnement, et dans un second temps celle du volontarisme stratégique qui privilégie le rôle de l'entreprise et de ses acteurs. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à l'IE, que nous pouvons considérer comme une nouvelle approche plus modérée privilégiant une perspective interactionniste et qui analyse les apports complémentaires de ces deux conceptions et permet une meilleure compréhension du rapport qu'entretient l'entreprise avec son environnement.

### 2.3.1. L'approche du déterminisme environnemental

Le déterminisme environnemental met en avant l'importance de la prise en considération du contexte environnemental dans la conduite des actions stratégiques de l'entreprise. L'entreprise, d'après ce courant de pensée, est essentiellement abordée sous l'angle de la contrainte qu'exerce sur elle son environnement, ce qui donne à l'environnement d'entreprise un rôle prédominant. Il sera donc nécessaire pour l'entreprise d'identifier avec précision l'environnement au sein duquel elle évolue afin d'ajuster sa structure organisationnelle et son comportement stratégique.

Détracteur de ce courant de pensée, J. Child (1997) pense que le déterminisme structurel contribue à amplifier les facteurs contextuels et engendre un paradigme d'adaptation de l'entreprise avec son milieu d'évolution reposant sur trois écoles : d'abord, la théorie de la contingence suggère que la performance de l'entreprise découle de l'adéquation entre les conditions externes et les capacités internes (T. Burns & G.M. Stalker, 1961 ; P. Lawrence

& J. Lorsch, 1967) ; ensuite, la perspective de la configuration, pour laquelle pour un environnement donné, il existera un nombre restreint de stratégies et de structures organisationnelles possibles, et si l'entreprise n'a pas la combinaison adéquate, elle connaîtra une diminution de sa performance (D. Miller, 1986) ; enfin, l'approche écologique qui avance l'idée que si l'entreprise n'a pas les caractéristiques adéquates, communes aux entreprises de son secteur d'activité, elle aura peu de chances de survivre parmi elles (M.T. Hannan & J. Freeman, 1977).

La dépendance de l'entreprise aux variables environnementales représente le dénominateur commun de ces différentes écoles de l'approche déterministe. Dès lors, l'influence de l'environnement est souvent abordée comme modificatrice de la structure organisationnelle de l'entreprise et les options stratégiques retenues seront également issues du contexte d'évolution de l'entreprise. Divers travaux regroupent la théorie de la contingence, l'école de la configuration et le courant de l'écologie des populations. L'ensemble de ces travaux prône que l'influence du contexte d'évolution de l'entreprise est souvent vue comme modificatrice de la structure organisationnelle de l'entreprise et que les options stratégiques retenues seront issues de l'environnement lui-même de telle sorte que quelle que soit l'approche préconisée, l'environnement soit un sélecteur des comportements de l'entreprise tant au niveau organisationnel que stratégique. Dans la suite de cette section, nous présentons les différentes écoles, de la contingence, de la configuration ou de l'écologie.

### 2.3.1.1. Les théories de la contingence

La théorie de la contingence stipule que l'environnement nécessite des caractéristiques organisationnelles particulières. L'approche repose sur le principe selon lequel l'entreprise doit chercher à déterminer la structure et la stratégie optimale en fonction de différentes variables de son contexte environnemental. L'approche de la contingence s'oppose clairement à la vision héritée du taylorisme, qui proposait des structures et des stratégies qui pouvaient s'appliquer en toutes circonstances. Dès 1961, T. Burns & G. M. Stalker ont pu modifier cette ancienne perspective et montrer la nécessité de prendre en considération l'environnement qui était resté ignoré pendant toute la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, comme l'ont noté R.E. Miles, C. C. Snow & J. Pfeffer (1974).

Face à un environnement stable, où il y a eu peu d'innovations technologiques, T. Burns & G. M. Stalker (1961) proposent un modèle d'organisation dit « mécanique », où les procédures organisationnelles sont très élaborées, la communication interne réduite à l'essentiel, le pouvoir fortement centralisé et les tâches divisées par spécialité. En revanche, face à un environnement instable et turbulent, les auteurs proposent un modèle d'organisation dit « organique » plus souple et où la hiérarchie n'est pas clairement définie, le travail faiblement formalisé et le style de management plutôt participatif.

La théorie de la contingence met en avant le rôle prédominant de l'environnement et stipule l'idée que l'adaptation de l'entreprise, contrainte par celui-ci, est dépendante de l'environnement pour l'obtention de ses ressources et émettra des réponses contingentes. L'alignement de l'organisation sur son environnement est un élément essentiel, et si les premières hypothèses d'une telle théorie visaient à étudier la structure de l'entreprise (T. Burns & G. M. Stalker, 1961 ; P. Lawrence & J. Lorsch, 1967), ses prolongements permettent d'envisager les comportements stratégiques qui doivent être en adéquation avec l'environnement (A. Ginsberg & N. Venkatraman, 1985).

La théorie de la contingence n'étudie pas seulement la structure de l'organisation, elle visait à étudier les comportements stratégiques des entreprises. D'ailleurs, K.G. Smith & C.M. Grimm (1987) soulignent que cette prédominance est due, en premier lieu, à ce que les organisations sont dépendantes de leur environnement pour l'obtention des ressources et, en second lieu, à ce que les organisations doivent gérer cette dépendance pour maintenir et développer leur stratégie.

La nécessité de l'adéquation de l'organisation par rapport à son environnement est liée essentiellement au fait que l'obtention de ressources va influencer son comportement stratégique. L'entreprise doit donc mettre en place des stratégies adéquates lui permettant de capter les ressources et de sauvegarder celles qui lui sont nécessaires pour garantir sa survie. Par ailleurs, le changement apparaîtra ici comme une réponse à une contrainte environnementale. A. Guilhon (1998a) pense que ce changement devra être suffisamment adaptatif et progressif

pour ne pas perturber les routines organisationnelles.

R.M. Cyert & J.G. March (1963) envisagent l'entreprise comme une institution en perpétuelle adaptation. Les auteurs rejettent l'idée que l'entreprise puisse être un système rationnel omniscient. L'entreprise est un système en adaptation permanente ayant certaines propriétés. Par exemple, l'environnement peut soumettre l'entreprise à des perturbations externes qui vont modifier des variables internes de l'entreprise déterminant l'état du système. Par conséquent, les réponses émises par l'entreprise doivent être obtenues le plus rapidement possible pour lui permettre de s'adapter à court terme. De plus, les réponses qu'elles pourront mettre en oeuvre résultent d'un échange incessant avec l'environnement. Le retour des échanges leur permettra d'ajuster et de corriger leur comportement en s'ajustant au fur et à mesure, plutôt que de prévoir l'environnement et de développer des stratégies sur le long terme. L'entreprise, dans un contexte incertain, peut oeuvrer pour obtenir une marge de manoeuvre et, ce, grâce à un environnement qu'elle rendra plus prévisible.

Les perspectives que prônent les théoriciens de la contingence seront qualifiées par leurs détracteurs de pseudo « lois scientifiques » : l'efficacité de l'organisation est toujours régie par des mécanismes fondés sur des lois organisationnelles (L.J. Bourgeois, 1984). Malgré tout, l'influence de l'environnement sur l'entreprise n'est pas si déterministe dans l'établissement des caractéristiques organisationnelles (C. Oliver, 1988 ; R.E. Miles, C.C. Snow & J. Pfeffer, 1974). C'est ainsi que M. Kalika (1985) pense que le rôle de l'environnement dans la relation structure-efficacité doit être appréhendé avec prudence quant à la présence de relations systématiques entre l'environnement et la performance de l'entreprise, dans le sens où certaines études obtiennent des résultats contraires aux théories classiques. Nous citerons à titre d'exemple, les recherches de C. Picory, F. Rowe & F. Château (1995) portant sur les PME. Les auteurs ont proposé des résultats qui infirment l'idée selon laquelle un environnement stable nécessite une structure mécanique de la part des entreprises. Toutefois, certaines variations de l'environnement entraîneront inéluctablement une adaptation des entreprises. C'est en ce sens que M.L. Tushman & P. Anderson (1986) soulignent qu'une nouvelle technologie peut entraîner une baisse des coûts ou une amélioration des procédés. Celle-ci va induire que certaines compétences des entreprises existantes sur le marché vont être perdues ou détruites, et il y aura une modification des connaissances et des techniques de travail dans le secteur.

Nous sommes bien conscients que certains changements peuvent modifier la stratégie des entreprises mais cela ne nous indique pas quelle est la vraie source du changement, l'entreprise elle-même ou son environnement. De plus, nous pouvons envisager une échelle de valeur du changement survenu dans l'environnement, mais une mesure exacte de la modification ne pourra pas se faire qu'après un certain temps, et il semble difficile de déterminer l'impact d'une nouvelle technologie par exemple dès son introduction.

M.L. Tushman & P. Anderson (1986) pensent que la technologie évolue à travers de longues périodes de changements incrémentaux ponctuées par quelques rares innovations. Celles-ci améliorent radicalement les façons de travailler. De ce fait le changement technologique peut être vu comme une combinaison d'étapes, certaines longues et continues, d'autres rapides et révolutionnaires. En outre, la modification proviendra de la combinaison d'éléments exogènes et endogènes au secteur d'activité.

Dès lors, quelle que soit la nature d'adaptation, l'environnement apparaît comme fondamentalement important dans la compréhension des comportements stratégiques de l'entreprise et de son évolution avec celle de son contexte. L'environnement représente une contrainte que l'entreprise doit pouvoir gérer et prendre en compte dans son développement organisationnel ainsi que dans ses orientations stratégiques. Les opposants à la théorie de la contingence reconnaissent toutefois l'utilité de prendre en considération l'environnement. Ils rejettent plutôt le caractère illusoire des règles strictes pouvant s'appliquer en toute situation pour que l'entreprise s'adapte à son environnement, ou encore les règles qui relèguent l'entreprise à un rôle passif face à son environnement.

L.J. Bourgeois (1984) émet certaines critiques à l'encontre de la théorie de la contingence. Pour lui, cette théorie entraîne un raisonnement réductionniste parce qu'elle réduit le rôle de l'entreprise et n'envisage pas celle-ci comme un acteur capable d'influer sur l'environnement. En outre, une telle approche débouche sur des théories hyper-contingentes, pour déterminer, pour chaque entreprise, une stratégie spécifique. De plus, l'approche

contingente réduit le rôle des dirigeants à un rôle mécanique et les relègue à un rôle passif, fortement contraint par l'environnement: ils doivent nécessairement appliquer des lois scientifiques pour parvenir à des résultats escomptés.

### 2.3.1.2. Les théories de la configuration

La théorie de la configuration introduite selon D. Miller (1986) postule que pour une stratégie donnée, il n'y aura qu'un nombre restreint de structures adaptées et vice versa. La stratégie et la structure se combinent pour se retrouver au sein de configurations courantes qui n'excluent pas l'environnement de l'entreprise. C'est en ce sens que D. Miller (1986) note que « *les éléments de la stratégie, de la structure et de l'environnement se soudent ou se configurent en un nombre malléable de modèles courants et utiles dans leur prédictibilité, qui sont caractéristiques d'un grand nombre d'organisations hautement performantes* ». Les relations sont donc évaluées suivant un triplet qui inclut le contexte, les choix stratégiques et les choix organisationnels. A.D. Meyer, A.S. Tsui & C.R. Hinings (1993) parlent d'archétypes dans lesquels se combinent un nombre important de dimensions environnementales, de stratégies, de structures, de cultures, d'idéologies ou de croyances et qui permettent d'obtenir les meilleurs niveaux de performance de l'entreprise.

Cette théorie part tout de même d'un constat déterministe posé par D. Miller (1986), en indiquant que l'environnement va sélectionner différentes formes organisationnelles et va donc permettre l'utilisation de quelques configurations. En d'autres termes, pour un environnement donné, il existe un nombre restreint de stratégies et de structures possibles. Dès lors, il y aura un nombre restreint de combinaisons stratégie-structure possibles et si l'entreprise ne réalise pas une combinaison adéquate, elle connaîtra une atténuation de sa performance.

De ce fait, les entreprises procéderont naturellement à une sélection d'un couple de stratégie-structure en fonction du contexte, nous citons à titre d'exemple, un environnement complexe et dynamique qui privilégiera la réussite des entreprises déployant une structure organique et une stratégie de différenciation innovatrice nommées « *adhocraties innovatrices* ». Le tableau suivant, adapté de D. Miller (1986), indique les différentes configurations phares environnement-structure-stratégie exprimant ce que l'auteur appelle « *configuration* ».

<b>Environnement</b>	<b>Structure</b>	<b>Stratégie</b>	<b>Configuration</b>
forte concurrence, environnement ouvert	structure simple	Différenciation par créneaux	Créneaux simples
environnement stable	bureaucratie mécanique	Leadership de coûts	Leadership de coûts
environnement complexe et dynamique	structure organique	différenciation	Adhocraties innovatrices
environnement hétérogène, plusieurs secteurs d'activité	structure divisionnelle	Stratégie de conglomérat et de diversification	conglomérats

Tableau 2 : Les archétypes de l'école de la configuration, D. Miller (1986)

La théorie de la configuration aboutit à ce que la stratégie et la structure d'une entreprise se renforcent mutuellement en adéquation avec le contexte environnemental. Dès lors, la stratégie permet d'induire la structure et la structure permet d'induire la stratégie ; toutes deux en concordance avec le contexte environnemental tendent vers l'adéquation pour éviter les conflits pouvant résulter d'un mauvais alignement entre les choix stratégiques et les choix organisationnels.

La théorie de la configuration diffère de celle de la théorie de la contingence dans sa façon d'envisager le rôle de l'entreprise. En effet, la position du processus stratégique est mieux mise en valeur par l'école de la configuration, dans le sens où la perspective de la configuration envisage une triple cohérence qui ne limite pas la stratégie à une simple fonctionnalité d'interface entre l'entreprise et son environnement. De plus, les meilleures configurations reposent sur l'interaction entre la stratégie et la structure dans un contexte environnemental identifié, mais il reste à identifier avec exactitude le type d'environnement pour déterminer les types de structures et de stratégies



adéquats.

### 2.3.1.3. L'écologie des populations

La théorie de l'écologie des populations estime que l'environnement agit comme un sélecteur naturel, éliminant les entreprises non conformes. Quelle que soit l'approche préconisée, nous constatons toujours une prédominance de l'environnement qui détermine la nature des comportements de l'entreprise tant au niveau stratégique que au niveau organisationnel. Les perspectives déterministes peuvent prendre encore de l'ampleur lorsqu'on évoque toute une population d'entreprises. C'est ce que préconisent les thèses de l'écologie des populations.

La théorie de l'écologie des populations (M.T. Hannan & J. Freeman, 1977) considère que le contexte d'évolution représente l'élément essentiel dans l'étude des entreprises. Les auteurs pensent que les dirigeants des entreprises formulent des stratégies pour s'adapter aux événements environnementaux imprévus. La cohérence entre la structure de l'organisation et l'environnement reflète le comportement adaptatif de l'entreprise. Néanmoins, l'entreprise connaît toujours des limites dans sa capacité d'adaptation, ce qui se détermine en termes de niveau d'inertie. Plus l'inertie sera importante, moins l'entreprise aura de flexibilité adaptative et plus la logique de sélection sera appropriée. C'est ainsi que M.T. Hannan & J. Freeman (1977) soulignent que de multiples raisons provoquent l'inertie en distinguant des causes internes et des causes externes. Le tableau suivant en retrace certaines.

Les causes internes de l'inertie	Les causes externes de l'inertie
Le personnel n'est pas facilement transférable à d'autres tâches ou fonctions	Les barrières à l'entrée
Les décisions organisationnelles sont contraintes par l'information disponible	Le manque d'informations sur l'environnement
L'équilibre politique risque d'être déstabilisé si des changements surviennent	La légitimité externe de l'entreprise lui fera maintenir ses positions stratégiques
L'histoire de l'entreprise va entraîner un coût de changement réduisant la capacité de transformation	L'équilibre général de l'environnement entraînera une difficulté à modifier le comportement de l'entreprise

Tableau 3 : Les causes de l'inertie selon l'écologie des populations, M.T. Hannan & J. Freeman (1977)

C'est ainsi que de la diversité des structures organisationnelles découle la création de nouvelles entreprises et de nouvelles formes organisationnelles qui remplacent les anciennes (M.T. Hannan & J. Freeman, 1984). De plus, les entreprises confrontées à une telle inertie disposeront de structures particulières. Dès lors, l'entreprise survivra et sera imitée si sa structure est adaptée, sinon elle sera éliminée par l'environnement. Les populations d'organisations apparaissent s'il existe des ressemblances constatées entre les formes organisationnelles. Par ailleurs, l'évolution du jeu concurrentiel éliminera progressivement les structures organisationnelles les moins compatibles avec l'environnement jusqu'à l'acquisition d'un équilibre stable qui ne pourra comporter qu'un seul type de population.

L'inertie est une notion cruciale au sein des populations parce que les entreprises qui ont un haut niveau d'inertie sont privilégiées (M.T. Hannan & J. Freeman, 1984). Une telle idée repose sur le postulat que la sélection tend à écarter les organisations les moins adaptées, n'ayant pas de fiabilité, ce qui peut être acquis si les structures organisationnelles sont reproductibles. Or, la reproductibilité s'obtient lorsque l'entreprise résiste aux changements structurels et l'inertie, qui est signe de stabilité, permet une telle résistance. C'est en ce sens que G. Gueguen (2001) disait que « *il en découlera un déterminisme fort puisque les jeunes entreprises auront un taux de mortalité élevé car l'inertie structurelle augmente avec l'âge* ».

La structure idéale dépend de l'environnement. Ainsi, lorsque l'environnement est instable, les entreprises performantes sont celles qui développent une structure permettant une diversité de configuration. A l'inverse, lorsque l'environnement est stable, la structure dominante sera celle des entreprises spécialisées. En effet, la

stabilité de l'environnement exigera un seul type d'adéquation et les entreprises performantes seront celles qui se spécialiseront dans un tel environnement.

Dans le cas où l'environnement est évolutif, nécessitant différents types d'adaptations, le modèle de l'entreprise performante devra permettre une flexibilité de la structure. L'environnement sélectionnera donc la structure organisationnelle peu formalisée, qui permettra le plus de réponses innovantes. Dès lors, le choix de l'entreprise se situera entre une stratégie de spécialisation et une stratégie de diversité selon la nature du contexte.

M.T. Hannan & J. Freeman (1984) précisent que les théories de l'évolution en sciences sociales tendent plus vers Lamarck que vers Darwin. Comme le mentionne M. Denton (1992) le lamarckisme assume le fait que l'évolution dépendra des améliorations acquises par un individu. Ces améliorations peuvent être transmises à sa descendance. De ce fait, l'adaptation est progressivement réalisée et les organismes s'adaptent en fonction des changements de l'environnement. En revanche, la théorie darwinienne repose sur le mécanisme de la sélection naturelle, tous les organismes étant contraints, sujets à une lutte intense pour l'existence et soumis à une sélection naturelle telle que ne sont retenues que les caractéristiques les plus avantageuses et que seuls les plus adaptés survivent et se reproduisent. Par conséquent, la théorie de l'écologie des populations opte pour les thèses darwinistes. De plus, la fréquence des changements de l'environnement peut être si élevée que les entreprises ne peuvent se modifier. L'adaptation étant ainsi rejetée, il y aura évidemment dans ce cas une sélection naturelle. Notons que les thèses contingentes, qui reposent sur le principe de l'adaptation, se rattachent essentiellement au lamarckisme.

Dès lors, l'environnement conditionne l'organisation « idéale » et seules les entreprises les plus adaptées survivent et se reproduisent. L'adaptation elle-même n'est pas considérée comme une solution efficace, puisque seule la reproduction des configurations organisationnelles les plus aptes vont permettre à l'entreprise de survivre. Cela nous permet de considérer qu'une telle perspective est, sans aucune ambiguïté, hautement déterministe puisque le rôle de l'entreprise est très réduit.

De telles théories sont souvent critiquées parce qu'elles ne prennent pas en compte l'influence de l'entreprise sur son environnement ou la perception du contexte réalisée par les acteurs. En effet, de telles théories considèrent qu'un environnement objectif s'impose aux entreprises qui sont dans une posture de soumission. De plus, elles réduisent la capacité d'action des décideurs et l'entreprise qui n'existe que si elle peut correspondre à la configuration voulue par l'environnement. Ainsi, nous remarquons que les perspectives déterministes envisagent la relation entre l'entreprise et son environnement d'une manière objective, le contexte étant considéré comme influençant d'une façon homogène l'ensemble des entreprises d'une population. Cela rejoint plus globalement les limites du déterminisme environnemental que nous nous proposons de présenter dans la section suivante.

#### 2.3.1.4. Les limites du déterminisme environnemental

Le déterminisme environnemental a été critiqué par de nombreux chercheurs, notamment, M. Crozier & E. Friedberg (1977), qui considèrent que cette conception de la relation entre l'entreprise et son environnement est restreinte car le contexte est envisagé comme « *un ensemble de facteurs impersonnels dont les caractéristiques objectives s'imposent en quelque sorte d'emblée et automatiquement aux organisations* ». Selon les auteurs, le rôle de l'entreprise est absent et l'entreprise n'est que soumise aux conditions environnementales. M. Crozier & E. Friedberg (1977) pensent que l'environnement n'est pas unifié et homogène parce qu'il se constitue d'une multiplicité d'acteurs et de relations, certains de ses éléments sont incontrôlables tandis que d'autres seront plus manipulables par l'entreprise.

C'est ainsi que L.J. Bourgeois (1984) synthétise les critiques à l'encontre des théories déterministes notamment de la théorie de contingence parce que ces théories entraînent un raisonnement réductionniste, n'envisagent pas l'entreprise comme un tout, ignorent les interactions réciproques entre l'environnement et l'organisation et tendent à privilégier le rôle de l'environnement au détriment de celui de l'organisation. Les théories déterministes ne considèrent pas les dirigeants comme des acteurs dynamiques, mais leur attribuent un rôle mécanique analogue à celui d'un ordinateur, devant nécessairement appliquer des lois scientifiques pour parvenir à des résultats

escomptés.

Les thèses déterministes, déclinées en théorie de la contingence, la théorie de configuration et théorie de l'écologie des populations, considèrent que l'environnement s'impose aux entreprises qui sont dans une attitude de soumission et de passivité parce que l'organisation n'existe que si elle peut correspondre à l'image voulue par l'environnement. Nous pouvons les considérer comme déterministes puisqu'elles reposent sur des hypothèses postulant que le rôle de l'environnement est seul déterminant et qu'elles rejettent la capacité d'action de l'entreprise telle qu'elle est envisagée par les thèses de l'« enactment » (K.E. Weick, 1979), que nous verrons plus loin, en reléguant les dirigeants à un rôle passif.



### **Ce que nous retenons des approches du déterminisme environnemental**

Les approches du déterminisme environnement ont mis en évidence l'importance pour l'entreprise de s'adapter à son environnement. Les théories de la contingence, de la configuration ou de l'écologie des populations ont constitué des tentatives d'explication de la relation entre l'entreprise et son environnement mais uniquement sous l'angle de la domination de l'environnement sur l'entreprise et la nécessité à celle-ci de se plier à ses aléas. Certes, il est important pour l'entreprise de s'adapter aux aléas de son environnement, mais, dans cette perspective déterministe, l'entreprise qui, rappelons le, est un acteur de l'environnement, paraît dépourvue de toute volonté d'action.

C'est pour lever une telle limite que les perspectives volontaristes ont vu le jour et nous proposons d'en expliquer les lignes maîtresses dans la suite de cette section.

#### 2.3.2. Les perspectives volontaristes

Face à la constatation que les différentes écoles de la perspective déterministe qui ne prennent pas en considération divers aspects très importants tels que la perception du contexte réalisé par les dirigeants et l'influence de l'entreprise sur son environnement, J. Child (1972) a argumenté son opposition au déterminisme environnemental en précisant que les entreprises d'une part, peuvent saisir certaines opportunités pour sélectionner les environnements dans lesquels elles évoluent, et d'autre part, peuvent modifier leur environnement. C'est en ce sens que l'auteur défend les perspectives volontaristes qui, contrairement aux perspectives déterministes, mettent l'accent sur l'influence pouvant être opérée volontairement par l'entreprise sur son environnement pour le maîtriser et le modifier dans le sens des intérêts de l'entreprise. Dans de telles perspectives, les entreprises peuvent sélectionner l'environnement dans lequel elles évoluent, voire l'influencer.

Dès lors, nous pouvons en tirer deux alternatives qui résultent des propositions de J. Child (1972) et peuvent caractériser le volontarisme environnemental. D'abord un volontarisme par l'absence de contraintes, appelé également anti-déterminisme, et ensuite un volontarisme par la capacité d'action et d'influence que nous pouvons nommer proactivité et que nous étudierons plus en détail dans le second chapitre dans le cadre des stratégies développées par l'entreprise dans un contexte d'IE. La section suivante retrace les caractéristiques des perspectives volontaristes, qui regroupent la théorie des choix stratégiques, considérée du côté individuel, et les théories de l'action stratégique collective ou de l'écologie humaine, considérées du côté collectif.

Les perspectives volontaristes mettent l'accent sur la capacité de l'entreprise, soit à modifier l'environnement, soit à réduire l'impact des contraintes environnementales. L'auteur américain A. Chandler (1962) a esquissé l'idée qui privilégie l'importance des décisions stratégiques de l'entreprise, en considérant que la stratégie d'une entreprise, tout comme le changement de l'environnement, influence la structure et ne considère pas l'entreprise comme entièrement soumise. Les changements seront interprétés par le biais de la formulation stratégique, ce qui déclenchera une modification de la structure organisationnelle. C'est en ce sens que M. Crozier & E. Friedberg (1977) ont commenté le propos de A. Chandler (1962) en soulignant que les exigences de l'environnement n'auront d'impact sur la structure organisationnelle qu'à partir du moment où elles sont reprises par la stratégie des dirigeants. L'influence environnementale est donc bien réelle mais indirecte puisqu'elle sera modérée par les décisions prises sur le long terme par les dirigeants de l'entreprise.

### 2.3.2.1. L'approche des choix stratégiques

La perspective du choix stratégique envisage la décision de l'entreprise comme moins soumise aux contraintes environnementales (J. Child, 1972). L'importance des décisions stratégiques de l'entreprise pour maîtriser sa relation avec son environnement était déjà présente dans la théorie de A. Chandler, mais elle a été formalisée par J. Child, (cité par J. Rojot & A. Bergmann, 1995). Selon J. Child (1972), les choix stratégiques seront réalisés en partie, indépendamment de l'environnement. L'indépendance signifie que l'entreprise peut mener des comportements stratégiques sans que le contexte soit considéré comme le facteur explicatif principal. De plus, les orientations stratégiques découlent des objectifs des dirigeants et ont un impact sur l'environnement. Cette idée fut proposée pour servir de correctif au point de vue selon lequel la structure de l'entreprise est déterminée par la contingence environnementale.

Pour synthétiser cette perspective, G. Hamel & C.K. Prahalad (1995) pensent que l'entreprise doit construire l'avenir plutôt que de le subir. Les décisions stratégiques effectuées par les managers de l'entreprise définissent les relations de l'organisation avec son environnement. Dès lors, l'entreprise peut agir sur l'environnement comme elle peut agir sur son adaptation. L'idée avancée par les deux auteurs rectifie les propos selon lesquels la structure des organisations est déterminée par la contingence environnementale. L'entreprise peut alors disposer de ressources et de capacités qui lui permettent d'agir si nécessaire à l'encontre de l'environnement afin d'influencer les structures organisationnelles selon ses propres préférences (J. Child, 1997).

Le modèle proposé par J. Child (1997) repose sur un processus décisionnel qui s'effectue en trois temps. En premier lieu, la situation de l'entreprise sera évaluée. Une telle évaluation se détermine en fonction des conditions de l'environnement (variabilité, complexité, contrainte), des attentes des bailleurs des capitaux et de l'idéologie qui prévaut au sein de la coalition dominante. En un second temps, le choix des objectifs stratégiques sera effectué pour correspondre à l'évaluation. Dans un dernier temps, la stratégie sera décidée en fonction des objectifs déterminés et engendrera des implications environnementales, puisqu'elle entraînera des modifications des conditions de l'environnement et des implications organisationnelles, une adaptation et une nouvelle mise en ordre étant établies au sein de l'organisation. Ce re-déploiement stratégique permettra par la suite de tendre vers un meilleur niveau d'efficacité, qui apportera à la structure du marché, issue des implications environnementales de la stratégie, une performance plus importante consécutive à la réalisation d'une adéquation avec les attentes du marché.

Le choix stratégique est une conception de l'adaptation interne de l'organisation parce que les décideurs au sein des organisations sont capables d'influencer les formes organisationnelles selon leurs propres préférences (J. Child, 1997). Cependant, tout en rejoignant les propos de G. Gueguen (2001), nous ne savons pas jusqu'à quel point l'environnement va influencer le choix stratégique. Ce seront essentiellement les dimensions d'incertitude et de turbulence qui conditionneront le processus décisionnel.

J. Child (1972) met en avant les raisons de son opposition aux conceptions déterministes. D'abord, les entreprises peuvent avoir certaines opportunités pour sélectionner les environnements dans lesquels elles évoluent. Par exemple, la décision de pénétrer un nouveau secteur d'activité peut être envisagée sans la contrainte de l'environnement parce que l'entreprise sera libre d'intégrer ce nouveau domaine d'activité. Ensuite, les entreprises peuvent également modifier leur environnement. L'auteur reprend également la théorie de Galbraith selon laquelle les grandes entreprises peuvent influencer leur marché : par exemple, dans une approche marketing l'entreprise peut influencer les attentes des consommateurs. Nous pouvons noter que cette capacité d'action à destination de l'environnement dans cette perspective est réservée aux entreprises de grande taille qui disposent de ressources plus importantes que les PME.

J. Child (1972) conteste également les théories contingentes parce que, à son sens, la perception du changement de l'environnement n'est ni immédiate ni certaine. Les entreprises peuvent se retrouver dans une situation où elles disposent de ressources suffisantes pour ne pas ressentir le changement de l'environnement et ne ressentent donc

pas le besoin de modifier leurs structures organisationnelles : il s'agit d'une réaction à l'environnement uniquement s'il existe une perception de la contrainte.

Les théories déterministes considèrent la performance uniquement comme une variable explicative selon ce qui va se présenter dans l'environnement « opportunités ou menaces » tandis que J. Child (1972) pense que la performance doit être considérée comme une variable expliquée et explicative de l'organisation. La performance devient une mesure informationnelle permettant d'évaluer les décisions à prendre. C'est pour cette raison que la notion de performance est cruciale dans l'approche du choix stratégique. Or, cette notion de performance n'est pas absolue : parfois les dirigeants peuvent diminuer le niveau de performance de l'entreprise afin de garder la même structure organisationnelle. De plus, la performance définie en termes de résultats permettant le gain ne représente pas le seul critère de choix pour les dirigeants. La pérennité de l'entreprise ou l'accroissement des ventes peuvent être considérés comme des critères décisifs pour l'entreprise. Le choix stratégique peut être alors envisagé comme indépendant de l'environnement.

Toutefois, la vision de l'adaptation organisationnelle ne peut être abordée qu'en regard de la position de l'entreprise vis-à-vis de son contexte parce que sa capacité d'obtention de ressources, le leadership des dirigeants ou encore les événements externes seront déterminants dans la possibilité d'introduire un volontarisme de l'organisation. De ce fait, cette théorie ne rejette pas l'idée d'adaptation à l'environnement telle qu'elle est constatée par la théorie de la contingence.

La perspective des choix stratégiques admet parfaitement l'importance de la prise en considération de l'environnement puisque celui-ci, en produisant menaces et opportunités permet de façonner les paramètres selon lesquels les décisions doivent s'effectuer. Ainsi l'environnement va-t-il influencer le choix stratégique. Par ailleurs, les dimensions d'incertitude, de complexité, de dynamisme et de turbulence conditionnent le processus décisionnel. L'intérêt de ce courant de pensée n'est pas tant de reconnaître la capacité réactive de l'entreprise comme réponse à l'environnement, que le potentiel créatif de celle-ci pour maîtriser les contraintes de l'environnement. C'est ainsi que, R.E. Miles & C.C. Snow (1978) constatent la nécessité de dépasser le simple déterminisme parce que stratégie, processus et structure sont inter-reliés. Leur conception repose sur trois idées pivots : d'abord, les entreprises agissent pour créer leur environnement. En se référant aux travaux de K.E. Weick, les auteurs pensent que les entreprises ne vont pas répondre aux conditions environnementales imposées mais qu'elles créent leur propre environnement à travers une série de choix stratégiques effectués en fonction du marché, des technologies et des produits désirés par les consommateurs. Ensuite, les choix stratégiques du management forment les structures et les processus de l'entreprise. Dès lors, la stratégie est conçue comme un ensemble de décisions majeures et mineures. De ce fait, la stratégie représente un mode d'expression de la direction, qui va influencer à la fois les changements importants et les modifications minimales pour l'entreprise. Enfin, les structures et les processus contraignent le champ d'action stratégique et l'entreprise se dote involontairement de phénomènes d'inertie, par exemple, l'entreprise se positionne sur un certain type de marché, et une fois cet ancrage effectué, il lui sera difficile de se mouvoir vers d'autres zones d'activité et de bénéficier d'une liberté d'action stratégique, le passé de l'entreprise conditionnant la stratégie envisagée.

H. Denis (1990) envisage le fait que les entreprises tendent à privilégier des réponses stratégiques proactives et si elles n'ont pas la possibilité de les appliquer, adoptent une stratégie réactive. Néanmoins, cette vision a tendance à considérer la proactivité comme le but ultime de l'entreprise, ce qui peut induire l'entreprise à la précipitation dans le choix stratégique et laisser penser que certaines entreprises, en fonction des circonstances, préfèrent l'immobilisme stratégique. De plus, certains dirigeants, non enclins à prendre des risques, peuvent privilégier un comportement purement réactif comme choix principal suite à une perception des changements de l'environnement.

A.D. Meyer (1982) s'est penché sur l'influence de la structure de l'entreprise sur son mode de réponse dans le sens où l'idéologie de l'entreprise façonne les réponses de celle-ci à l'environnement. L'idéologie correspond à un ensemble relativement cohérent de croyances qui relient les individus au sein de l'entreprise. Tout comme la culture interne, l'idéologie tente de façonner les réponses de l'entreprise à son environnement (G. Morgan, 1989).

C'est en ce sens que L.J. Bourgeois (1980) pense que l'état interne de l'organisation influencera la perception de l'incertitude. Donc, dans une perspective subjective, la réaction à l'environnement ne pourra s'effectuer qu'après une interprétation de celui-ci et l'interprétation de l'environnement conditionne le mode de réponse de l'entreprise. C'est ainsi que I. Bamberger (1988) rejoint les idées de A.D. Meyer (1982) en postulant qu'il est nécessaire de considérer la configuration interne de l'entreprise qui correspond à sa structure, à sa culture et à ses ressources humaines et technologiques afin d'apporter un jugement sur la relation environnement-stratégie. La configuration interne aura une influence sur la stratégie et, bien qu'influencée directement par l'environnement, conditionnera les modes de réponse possibles. La figure suivante illustre cette idée.

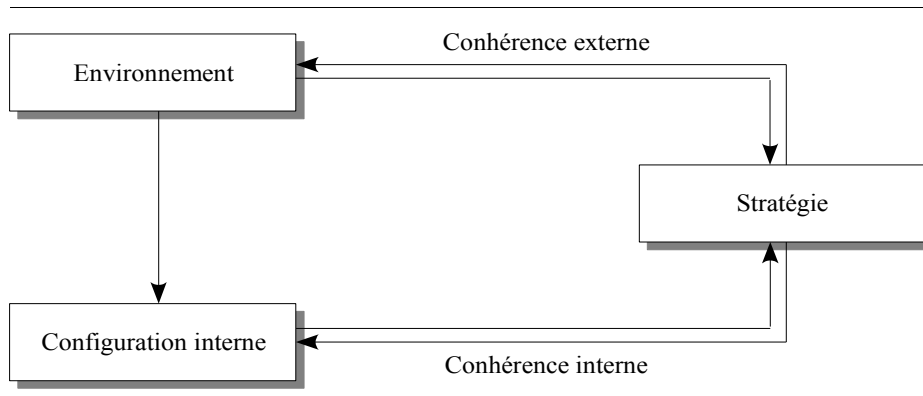


Fig. 3 : Le conditionnement du mode de réponse stratégique, I. Bamberger (1988)

Cependant, les thèses visant à prôner la suppression du contexte environnemental doivent être rejetées. En effet, R. Whittington (1988) juge qu'il existe toujours un déterminisme parce qu'il considère que le contexte environnemental est une condition essentielle aux capacités des acteurs pour déterminer leurs choix et entreprendre des actions stratégiques. Les normes, les règles, les institutions, les conventions sont des variables environnementales ; bien que leurs effets soient indirects, elles conditionnent les actions stratégiques.

Dès lors, au-delà d'un simple déterminisme environnemental, tel qu'il a été abordé précédemment avec la théorie de la contingence, il existe dans cette approche un « déterminisme d'action ». Les prises de décisions deviennent contraintes par l'organisation elle-même et les actions seront sélectionnées en fonction des préférences des décideurs (J. Child, 1997). Les routines, les normes vont entraîner une inertie interne qui conditionnera les prises de décisions et les actions seront les produits des conditions environnementales. Les phénomènes de représentation de l'environnement et la culture propre à l'entreprise entraîneront des conditions pour l'élaboration de la stratégie. Les relations tissées avec d'autres entreprises pourront être également envisagées comme un ensemble d'éléments essentiels pour pouvoir mener une action proactive sur l'environnement. C'est l'objet de la théorie de l'écologie humaine que nous présentons dans la section suivante.

### 2.3.2.2. La théorie de l'écologie humaine

Le principe de cette théorie traduit la conception de la position de l'entreprise par rapport à son environnement qui se retrouve tant dans l'environnement spécifique « task environment » que dans l'environnement global. Le rapport de l'entreprise à l'environnement sera différent selon le type de contexte que l'on souhaite étudier. En effet, l'environnement proche sera peut-être plus facilement maîtrisable car mieux connu par l'entreprise que l'environnement global. On pourra même penser qu'une maîtrise de l'environnement est possible si les entreprises combinent volontairement et délibérément leurs actions stratégiques pour constituer un vaste réseau et ainsi influencer sur l'environnement (W.M. Evan, 1966 ; J.L. Metcalfe, 1976). C'est en ce sens que J. Child (1997) note qu'appartenir à un réseau peut permettre de modifier l'environnement. Une telle perspective se retrouve dans les théories de l'écologie humaine (W.G. Astley & C.J. Fombrun, 1983). De plus, les décisions individuelles sont moins importantes que les décisions collectives et la stratégie peut être repositionnée en termes de mobilisation collective d'actions et de ressources pour tendre vers le développement des comportements issus des buts partagés

par les membres faisant partie du réseau. Cela se rapproche de la théorie des écosystèmes postulée par J.F. Moore (1993, 1998) où l'on évoque la notion de co-évolution pour désigner les relations qu'entretiennent l'ensemble des entreprises. La notion de co-évolution est inspirée de la biologie et correspond à un processus où des espèces interdépendantes évoluent indéfiniment dans des cycles réciproques pour lesquels les changements effectués au sein d'une espèce entraîneront des changements dans la sélection naturelle de l'autre espèce et vice versa (J.F. Moore, 1993). Il y aura donc une interdépendance mutuelle entre les différentes entreprises qui développeront des domaines partagés permettant de maintenir un contrôle collectif sur l'évolution de l'environnement.

L'intérêt des actions envisagées par les différentes entreprises sera autant de réguler l'environnement dans le sens où les entreprises tentent de restreindre les menaces, que d'améliorer l'obtention des ressources pour déceler et saisir les opportunités. La théorie de l'écologie humaine, comme l'indique le terme « écologie », repose sur une réflexion concernant les modes d'adaptation (W.G. Astley & C.J. Fombrun, 1983). Au niveau individuel, l'adaptation peut être comparable à l'adaptation génétique qui se caractérise, par exemple, par l'apparition d'un changement en vue de s'adapter à un environnement hostile. Concernant le niveau d'adaptation global, les chercheurs envisagent une adaptation commune qui intervient lorsqu'une configuration spécifique d'organisation est adoptée par des unités individuelles. Utiliser cette comparaison, cela revient à constater la multiplication d'un même changement génétique auprès d'une population et cela induit un changement commun à l'espèce.

Deux types d'adaptation commune sont identifiés. D'abord, le commensalisme, qui exprime l'idée que des individus d'une même espèce ont un comportement collectif pour répondre à un besoin commun. Dans le contexte de l'entreprise, cela signifie que des entreprises semblables adoptent une même logique d'actions stratégiques car elles poursuivent un même but et sont interdépendantes pour y parvenir. C'est en ce sens que J.L. Metcalfe (1974) souligne la nécessité d'actions collectives au niveau du système dans l'adaptation parce que les actions individuelles peuvent se révéler inefficaces dans le sens où certains paramètres créateurs de turbulences peuvent être incontrôlables et où la concertation entre entreprises peut permettre de maîtriser l'environnement et le choix stratégique, ce qui ne peut pas être considéré comme le produit d'une décision individuelle mais comme l'issue d'une concertation collective (P. Joffre & G. Koenig, 1992). Ensuite, il se crée une symbiose qui représente le deuxième type d'adaptation commune et qui exprime que plusieurs entreprises de natures différentes cohabitent, sont utiles les unes aux autres et qu'une interdépendance de complémentarité s'opère.

Cette théorie introduit une conception hautement complexe du management stratégique car l'entreprise ne pourrait plus être analysée individuellement mais en fonction de l'ensemble des relations qu'elle entretient. Les éléments mis en avant tendent à différencier les niveaux de cohabitation au sein de la théorie de l'écologie humaine et ce en fonction de la diversité des entreprises qui composent le groupe collectif. Cela nous permet de comprendre que certaines entreprises vont admettre le jeu concurrentiel venant d'autres entreprises, pourtant plus vulnérables. Cette notion d'adaptation commune intègre la nécessité pour une entreprise de mettre au point ses orientations stratégiques en fonction de ses partenaires.

Le courant de l'écologie humaine rejette les thèses de l'écologie des populations. Cette dernière souligne que les dirigeants de l'organisation formulent des stratégies pour s'adapter aux contingences environnementales et que la relation entre la structure de l'organisation et l'environnement doit refléter le comportement adaptatif. Si la structure est adaptée elle survivra mais sera imitée, sinon elle sera éliminée de l'environnement. L'évolution du jeu concurrentiel éliminera progressivement les formes les moins compatibles avec l'environnement. L'inertie est cruciale parce que la sélection au sein des populations tend à éliminer les organisations ayant une moindre fiabilité. Dans la perspective de l'écologie humaine, W.G. Astley & C.J. Fombrun (1983) notent qu'il est possible d'envisager le considérable intérêt des choix stratégiques collectifs là où les entreprises développent des comportements stratégiques leur permettant de maintenir un contrôle collectif et de maîtriser l'environnement.

Les perspectives des choix stratégiques et de l'écologie humaine mettent en avant le rôle de l'action de l'entreprise sur son environnement. Le caractère passif des acteurs dans le processus de décisions stratégiques est donc rejeté. Bien que séduisantes, ces théories ont négligé les aspects socio-cognitifs des acteurs dans le processus décisionnel. Ces théories devraient intégrer la dimension de représentation de l'environnement car les entreprises

mèneront des actions stratégiques en fonction de la perception que les acteurs se feront de l'environnement. La continuité de la perspective des choix stratégiques se trouve prolongée dans la thèse de K.E. Weick (1979) qui postule que la réalité est considérée comme une construction permanente et que les membres de l'organisation vont réaliser cette construction en même temps qu'ils élaborent le sens à donner à leur situation. L'interprétation et l'action stratégique seront donc intimement liées. Par ailleurs, K.E. Weick propose une vision plus dynamique de la relation qu'entretient l'entreprise avec l'environnement qualifiée de relation d' « enactment » que nous détaillons dans la section suivante.

### 2.3.2.3. La création ou l'« enactment » de l'environnement selon K.E. Weick (1979)

La réflexion sur la nature de l'environnement a suscité un débat portant sur l'opposition entre environnement objectif et environnement perçu. Dans le premier cas, les contraintes environnementales s'imposent de la même façon à toutes les entreprises, alors que dans le deuxième cas, le contexte ne peut être conçu qu'à travers les perceptions des acteurs qui ressentent les contraintes environnementales et s'y assujettissent. Pourtant, une troisième approche a émergé, celle de l'« enactment », qui a été proposée afin d'allier les interprétations des acteurs et la possibilité de créer l'environnement. Dès lors, l'entreprise n'est plus séparée dans son analyse de l'environnement, mais bien envisagée d'une manière symbiotique puisque le contexte est supposé créé par l'entreprise. C'est ainsi que l'environnement pourra être envisagé comme une extension de l'entreprise où les dirigeants essaient d'imposer un ordre. Le contexte environnemental n'est plus une donnée objective, directement influente, mais chaque entreprise définira son propre contexte et ajustera ses actions stratégiques en conséquence pour le modifier. L. Smircich & C. Stubbart (1985) pensent qu'il faut abandonner l'idée selon laquelle les entreprises doivent s'adapter à leur environnement objectif. L'environnement étant directement issu de l'entreprise, il n'existe plus un seul type d'environnement qui impose ses caractéristiques mais une multiplicité d'interprétations du contexte.

K.E. Weick (1979) considère l'environnement comme le fruit d'une représentation et d'une construction, et cela engendre le phénomène d'« enactment » qui décrit la manière dont l'entreprise peut créer son environnement au travers d'une construction sociale de la réalité. Cela peut correspondre à l'action proactive que les individus utilisent, inconsciemment ou pas, en créant le monde qui les entoure (G. Morgan, 1989). Ainsi, l'environnement dit « enacté », sera un environnement plus artificiel que naturel car on considère qu'il a été choisi et donc interprété. Cela s'explique par le fait que les membres de l'entreprise ne retiendront qu'une partie du contexte environnant du fait qu'une telle sélection, consciente ou non, ne retient que certaines informations en provenance de l'environnement (K.E. Weick, 1979). Cela permet de tronquer la réalité afin de renforcer les croyances présentes au sein de l'entreprise, d'écartier les perturbations issues des phénomènes pour lesquels plusieurs interprétations sont possibles et de légitimer et rendre plus cohérentes les actions stratégiques menées. L. Smircich & C. Stubbart (1985) soulignent que les acteurs peuvent opter pour un système de signification commune vu la multiplicité des interprétations possibles susceptibles d'engendrer des confusions, l'entreprise ne pouvant estimer avec exactitude la réalité de l'environnement. L'« enactment » permet ainsi de réduire le nombre de significations et d'entreprendre un comportement stratégique cohérent. Ces significations doivent être communes et partagées entre les différents membres de l'entreprise afin de faciliter l'action organisée. C'est en ce sens que L. Smircich & C. Stubbart (1985) précisent que « *the task of strategic management in this view is organisation making – to create and maintain systems of shared meaning that facilitate organized action* ». L'interprétation de l'environnement est donc envisagée comme une nécessité assurant la cohérence au sein de l'entreprise.

L'environnement dit « enacté » est ainsi construit par les membres de l'entreprise sur la base d'éléments sélectionnés qui confortent la vision stratégique de l'entreprise et qui permettent de maintenir un équilibre entre flexibilité et stabilité. Toutefois, une flexibilité importante risquerait d'effacer l'identité de l'entreprise, tandis qu'une stabilité, qui peut représenter une source de régularité, devient un risque pour la survie de l'entreprise si les changements survenus dans l'environnement sont importants et s'inscrivent dans le long terme.

Le processus d'« enactment » repose d'une part sur l'expérience de l'entreprise pour qu'elle puisse effectuer une interprétation de l'environnement, vu sous l'angle de la perception qui sera guidée par des stimuli prédéterminés.



Le processus d'« enactment » repose d'autre part sur la mise en oeuvre des interprétations, tout en renforçant les interprétations antérieures afin d'agir en cohérence avec les actions passées.

L'« enactment » se distingue de la simple perception : outre le fait de ressentir l'environnement d'une manière volontairement biaisée, les dirigeants mèneront des actions permettant d'accroître les croyances initiales et de faire intervenir la notion de construction qui incite les acteurs organisationnels à tendre vers un ordre négocié. C'est ainsi que l'entreprise donne du sens au contexte environnemental qui l'entoure.

Ainsi, l'« enactment » modifie la vision déterministe puisque l'environnement ne s'impose plus directement à l'entreprise mais que celle-ci s'y adapte et s'y ajuste en agissant pour le changer de sorte qu'elle le rend constitutif d'elle-même. D'ailleurs, l'environnement est interprété en fonction des nécessités de l'entreprise et sera construit à travers les attentes de celle-ci. Cette construction de l'environnement, comme le remarque G. Koenig (1996)-- K.E. Weick estime que c'est une construction permanente -- est réalisée par les membres de l'entreprise en même temps qu'ils élaborent le sens à donner à leur situation. L'interprétation et l'action seront donc intimement liées.

Dès lors, le contexte construit par l'entreprise apparaîtra comme le reflet de celle-ci. De ce fait, il existera autant d'environnements qu'il existe d'organisations, voire d'acteurs (T.L. Scheid-Cook, 1992). Cela explique bien pourquoi certaines entreprises confrontées à un même environnement réagissent différemment. C'est ainsi que l'environnement, selon la vision de K.E. Weick, pourra être considéré comme une extension de l'entreprise permettant aux dirigeants d'imposer un ordre. Chaque entreprise définit son contexte et ajuste ses actions en conséquence afin de le modifier en sa faveur. L'environnement devient donc issu de l'organisation elle-même. Les entreprises se verront créer des informations auxquelles elles devront répondre. Ce constat amène à penser qu'il faut abandonner l'idée selon laquelle les organisations doivent s'adapter à leur environnement objectif (L. Smircich & C. Stubbart, 1985). Les notions de contraintes, de menaces et d'opportunités telles qu'elles ont été envisagées dans la perspective déterministe sont donc remises en cause. L'environnement et l'entreprise ne doivent plus être considérés comme deux entités séparées mais plutôt comme uniques. C'est en ce sens que l'environnement dit « enacté » se différencie de l'environnement perçu. M. Kalika, M. Laval & V. Guilloux (2000) notent que « l'environnement est considéré comme le double résultat des constructions mentales des managers et de leurs actions ». Cet ensemble de représentations partagées constitue une mémoire collective, que l'entreprise détient pour prendre des décisions et agir sur l'environnement (J.P. Walsh & G.R. Ungson, 1991).

Selon R.D. Daft & K.E. Weick (1984), les individus se servent de cette mémoire partagée pour orienter les mécanismes d'interprétation dans un sens commun. Cela se fait par la sélection de certaines informations qui remontent la hiérarchie. De ce fait, les interprétations de l'environnement seront différentes d'une entreprise à l'autre parce que les jugements sur la lisibilité de l'environnement entre les membres et l'attitude de compréhension de l'entreprise ne sont pas équivalentes et que les caractéristiques individuelles et organisationnelles modifieront les informations retenues. Ces dernières modifieront les réponses de l'entreprise. Il s'agit d'un processus d'« enactment » où l'environnement est recréé par le biais d'interprétations. L'apprentissage, qui en résulte, ainsi que les actions stratégiques menées, conditionneront à leur tour les mécanismes d'interprétation et les modes de collecte des informations. La figure suivante illustre ces idées.

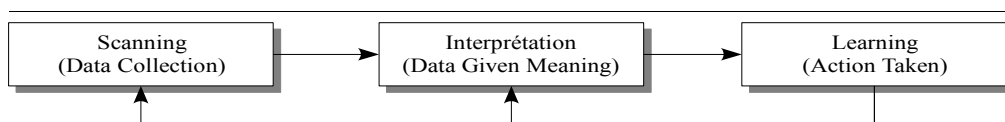


Fig. 4 : L'apprentissage en fonction de l'interprétation, R.D. Daft & K.E. Weick (1984)

Plus l'environnement sera considéré comme incertain et complexe, plus il sera difficile de l'analyser. C'est dans de tels environnements, considérés par les membres comme difficilement analysables, que les entreprises mettront en place des moyens pour comprendre le contexte dans lequel elles évoluent. De même, l'« enactment » surviendra lorsque l'organisation adoptera une attitude active afin de tester et d'expérimenter de nouveaux comportements. Dans ce dernier cas, l'« enactment » apparaîtra lorsqu'un marché est émergent, et il sera difficilement analysable,

et l'entreprise, selon les propos de H.I. Ansoff (1987), ne pourra extrapoler les données passées car absentes, alors elle devra imaginer ce que sera le contexte dans lequel elle devra évoluer et donc l'enacter en définissant sa stratégie en fonction d'une projection effectuée par les dirigeants. Une telle projection permettra de réduire la multitude d'interprétations inhérentes à ces environnements en se focalisant sur des éléments essentiels qui assureront la cohérence interne autour d'une pensée commune.

De ce fait, il s'opère un changement de l'approche classique du processus stratégique. L. Smircich & C. Stubbart (1985) rejettent l'adaptation des entreprises à leur environnement et incitent à une reformulation des notions de contraintes, menaces et opportunités. Les auteurs pensent qu'il est nécessaire d'envisager l'importance du stratège qui donne du sens à l'entreprise : dans la mesure où il a un rôle de création, il sera crucial dans l'interprétation de l'environnement car il contribue à transmettre une vision aux différents acteurs de l'entreprise, pour leur permette d'agir en cohérence. C'est ainsi que les choix stratégiques seront déterminés par la perception des dirigeants de leur environnement externe et seront même envisagés par des entreprises semblables, confrontées au même contexte. S. Kiesler & L. Sproull (1982) soulignent que la perception de problèmes devient cruciale dans l'analyse stratégique parce que le pressentiment de problèmes peut mener l'entreprise à une adaptation, après les observations, interprétations et incorporations de stimuli. Les acteurs impliqués dans la veille évaluent les stimuli en fonction du niveau de performance stratégique atteint et souhaité.

Ainsi, R.D. Daft & K.E. Weick (1984) conçoivent les entreprises comme des « systèmes d'interprétation » construits d'une part sur une hypothèse fondamentale portant sur l'environnement du fait qu'il est analysable ou non, et d'autre part sur l'attitude de l'entreprise envers celui-ci, qu'elle soit passive ou active. La typologie résultante comprend classiquement quatre types d'organisation des systèmes d'interprétation présentés dans le tableau suivant :

Hypothèses sur l'environnement	Attitude envers l'environnement	
	passive	active
Non analysable	<i>Regard non dirigé</i>	<i>enaction</i>
Analysable	<i>Regard conditionné</i>	<i>découverte</i>

Tableau 4 : les systèmes d'interprétation, R.D. Daft & K.E. Weick (1984)

Le cadre d'analyse de R.D. Daft & K.E. Weick (1984), inspiré des travaux de R.E. Miles & C.C. Snow (1978), a pour vocation d'expliquer les comportements stratégiques de l'entreprise en fonction du mode d'interprétation et de représentation de l'environnement. Les auteurs proposent deux dimensions clés pour expliquer les différences d'interprétation de l'environnement par les acteurs de l'entreprise : d'abord, l'appréhension par les dirigeants du caractère analysable ou non de l'environnement, et ensuite, l'attitude, passive ou active, de l'entreprise envers l'environnement.

Le croisement de ces variables traduit plusieurs types d'adaptation de l'entreprise à son environnement et permet de discerner quatre modes d'interprétation, que sont le regard conditionné, le regard non dirigé, l'enaction et la découverte.

En premier lieu, le regard conditionné consiste en une interprétation de données formelles et routinières. L'environnement est ainsi analysable mais l'attitude de l'entreprise demeure passive car elle déploiera une stratégie de type « defender » fondée sur des décisions déclenchées par les problèmes occurrents.

En second lieu, le regard non dirigé se traduit par des interprétations restreintes en raison d'un environnement non analysable, fondées sur des données informelles, voire sur l'intuition. L'entreprise est passive car elle adoptera une stratégie de type « reactor ».

En troisième lieu, la découverte consiste en une recherche formelle d'informations en vue d'analyser

l'environnement, comme par exemple celle menée par enquêtes. L'entreprise est réactive envers son environnement et adoptera une stratégie de type « analyzer ».

En dernier lieu, l'enaction traduit l'expérimentation et l'invention de l'environnement par le biais d'un apprentissage à travers l'action. L'entreprise est alors proactive et déploiera une stratégie de type « prospector ».

Dès lors, en fonction du niveau d'adaptation de l'entreprise fortement lié au mode d'interprétation de l'environnement, l'entreprise pourra adopter une stratégie particulière pour pouvoir obtenir un meilleur niveau de performance.

Les dimensions de cette typologie sont des traits propres à l'entreprise et non des caractéristiques de l'environnement. Bien plus, ces traits ne sont pas des traits objectifs, mais plutôt subjectifs. Le contexte envisagé ici n'est donc pas extérieur à l'entreprise et les variables déterminant la typologie ne peuvent pas être séparées de celles qui définissent son contenu. Les processus décisionnels seraient donc les produits et les producteurs des attitudes et hypothèses de l'entreprise envers son environnement.

L'étude de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement semble importante parce qu'il ne suffit pas de considérer certaines caractéristiques de l'environnement et de vérifier que les entreprises s'y conforment, mais plutôt parce que le contexte est un élément important en analyse stratégique. Ce que l'entreprise comprendra de son contexte, c'est le plus important dans le sens où le décideur réagira à ce qu'il pressent. Les actions stratégiques du type adaptation seront initiées à partir du moment où le changement environnemental sera perçu.

#### 2.3.2.4. Les limites des théories volontaristes

La théorie du choix stratégique introduit l'idée que l'entreprise peut modifier son environnement. A un niveau supérieur, la théorie de l'écologie humaine stipule que le regroupement d'entreprises façonnera l'environnement. Le courant de pensée de l'« enactment » envisage que l'entreprise construit son environnement. Nous pouvons donc avancer que dans les perspectives déterministes l'influence du contexte pourra être acceptée afin que l'entreprise puisse disposer d'une marge de manoeuvre suffisante pour que le volontarisme stratégique puisse être envisagé avec pertinence. Cela peut être effectué soit par des actions stratégiques modifiant l'environnement (choix stratégique) soit par une nouvelle définition du contexte environnant (« enactment ») ; l'entreprise aura toujours la possibilité de modifier l'interaction entretenue avec l'environnement qui l'entoure.

De plus, les théoriciens du choix stratégique évoquent fréquemment la notion du contexte et n'évitent pas la question de l'environnement (J. Child, 1997 ; L.J. Bourgeois, 1984). Nous pouvons en tirer le rôle du pouvoir de l'entreprise. Une simple lecture de ces travaux, si l'on envisage que l'entreprise peut choisir un comportement stratégique indépendamment de son milieu d'évolution, voire permettant de le transformer, pourrait laisser penser à l'existence d'un « déterminisme stratégique » illusoire selon les propos de G. Gueguen (2001). Dès lors, nous pouvons penser que la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement ne se limite pas à une simple vision déterministe, mais nécessite une compréhension en termes d'interactions permettant d'introduire un compromis entre les thèses déterministes et les thèses volontaristes, souvent étudiées comme opposées. La perspective initiée par L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985) considère qu'au-delà de l'utilisation d'une opposition en management stratégique fondée sur un continuum déterminisme/volontarisme, il convient de trouver un compromis entre ces deux perspectives de l'adaptation de l'entreprise qui peuvent être considérées comme complémentaires, introduisant ainsi une interactivité qui porte sur une importante relation existant entre l'entreprise, à travers ses décisions stratégiques, et l'environnement.

La dichotomie effectuée entre déterminisme et volontarisme tend donc vers une possibilité de conciliation, à tel point qu'une séparation de ce type peut être considérée comme naïve. C'est en ce sens que G. Koenig (1996) disait que « parler d'environnement ou de facteurs stratégiques constitue au mieux un raccourci, car la stratégie est fondamentalement affaire d'acteurs », et que la stratégie, ce n'est ni du déterminisme, ni du volontarisme, « les situations les plus courantes se tiennent dans l'entre-deux de l'impuissance et de l'omnipotence ». L'idée n'est

donc plus de chercher quel est l'élément prédominant mais plutôt de réfléchir sur les apports respectifs et mutuels de ces deux éléments et l'explication du comportement stratégique de l'entreprise dépendra d'une telle interaction dont nous tenterons de déterminer l'importance.



### **Ce que nous retenons des perspectives volontaristes**

---

Les perspectives volontaristes ont permis de mettre en évidence la possibilité pour l'entreprise d'agir, de son plein grès, sur son environnement. Nous en retenons l'importance, pour l'entreprise, d'inscrire sa stratégie dans la proactivité pour modifier l'échiquier du jeu concurrentiel et imposer la route à suivre. Contrairement au déterminisme environnemental, les perspectives volontaristes placent la relation entre l'entreprise et son environnement sous l'angle de la quête de domination de l'entreprise sur son environnement par l'action proactive permanente.

Toutefois, nous constatons que d'une part, les théories du déterminisme environnemental appréhendent la relation entre l'entreprise et son environnement du côté de la soumission de l'entreprise aux aléas de son environnement, et d'autre part, les perspectives volontaristes appréhendent une telle relation du côté de la quête de domination de l'environnement par l'entreprise. Nous pensons, et plusieurs auteurs le confirment, que les deux voies ne sont pas divergentes au point d'en faire deux alternatives en exclusion mutuelle. Une autre approche, celle de l'interactionnisme, prône la fusion entre déterminisme et volontarisme environnementaux. Une telle théorie fait l'objet de la section suivante.

---

#### 2.3.3. La théorie interactionniste, L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985)

Dans la perspective de concilier les points de vue déterministe et volontariste, L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985) ont proposé une théorie dite « théorie interactionniste ». En effet, les auteurs ne pensent pas qu'il faille opposer déterminisme environnemental et volontarisme stratégique mais qu'il est nécessaire, au contraire, de les combiner. Pour les auteurs, l'adaptation de l'entreprise ne peut se limiter à la simple vision de la contrainte environnementale. De la même façon, elle ne peut s'expliquer uniquement en fonction des décisions de la direction de l'entreprise. Ils considèrent que les deux visions de l'adaptation de l'entreprise sont complémentaires et introduisent une forte interactivité, une importante relation entre l'environnement et les décisions.

Il ne s'agit donc plus de savoir quelle est la vision prédominante, mais plutôt d'allier les apports respectifs et mutuels de ces visions. L'importance de leur argumentation repose sur l'hypothèse suivante : déterminisme environnemental et choix stratégique sont indépendants dans le processus d'adaptation. Cette hypothèse considère le choix stratégique comme partiellement libre car il se définit à travers les décisions des dirigeants (K.E. Weick, 1979) de telle sorte que les représentations utilisées permettent de s'affranchir de l'environnement objectif. L'environnement est exogène à l'entreprise car les caractéristiques sectorielles peuvent apparaître comme importantes et ancrées à long terme. Ainsi, l'entreprise a un faible pouvoir d'influence. Cependant, si les auteurs avancent l'indépendance, ils n'insinuent guère l'isolement. Environnement et choix entretiennent des relations et c'est sur la base de ces relations que la perspective d'analyse stratégique doit être menée.

Les deux auteurs proposent une grille représentant quatre situations que l'entreprise peut rencontrer, illustrées dans la figure ci-dessous . Ces situations correspondent à plusieurs théories. Ainsi, le cas où le comportement de l'entreprise est uniquement dicté par les contraintes de l'environnement se retrouve au sein du quadrant (a) de la figure. Ce cas se réfère aux thèses de l'écologie des populations (M.T. Hannan & J. Freeman, 1977). Pour ces thèses, l'influence de l'entreprise sur son environnement est inexistante. Il s'agit de secteurs très concurrentiels, où les marges de manoeuvre de l'entreprise sont réduites au minimum et pour lequel les barrières à l'entrée sont faibles. Les prix sont fixés par le marché et l'entreprise n'a d'autre alternative que de s'aligner sur ces prix. Selon L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985), cette situation concerne principalement les petites entreprises ainsi que les grandes entreprises ne pouvant pas différencier leur offre.

<b>Choix stratégique</b>	fort	(c) Choix stratégique Choix maximum Adaptation par le design	(b) Différentiation ou spécialisation Choix différencié Adaptation sous contrainte
	faible	(d) Choix non différencié Choix incrémental Adaptation par la chance	(a) Sélection naturelle Choix minimum Adaptation ou sélection externe
		faible	fort

**Déterminisme environnemental**

Fig. 5 : Grille d'analyse de L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985)

La situation du quadrant (c), quant à elle, représente la situation contraire puisque l'entreprise ne subit pas les contraintes environnementales et bâtit son avenir en toute indépendance. C'est, en l'occurrence, la situation d'entreprises jouissant d'une forte image de marque ou se trouvant en situation de monopole. Dans une telle situation, le choix ne se réalise plus sous la contrainte puisque les ressources sont abondantes.

Tout l'intérêt de la théorie interactionniste réside dans la possibilité, illustrée par le quadrant (b), d'avoir un fort déterminisme environnemental et un choix stratégique élevé. Les contraintes sont présentes mais l'entreprise peut saisir des opportunités qui lui permettent de s'affranchir de cette domination. Certes, l'adaptation s'effectue sous contrainte mais elle provient des décisions propres de l'organisation. De telles entreprises peuvent se trouver au sein de niches, qui peuvent être larges ou multiples. Dans ce cas de figure, les entreprises sont soumises au poids de l'environnement qui influence l'existence de la niche. En revanche, l'entreprise aura une certaine marge de manoeuvre pour adopter des comportements particuliers.

L'intérêt de la théorie interactionniste réside également dans un dernier type de rencontre entre déterminisme et choix stratégique. Il s'agit de la situation correspondant à une faiblesse à la fois du déterminisme environnemental et du choix stratégique (quadrant d). Une telle situation est considérée par L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985), qui reprennent la typologie des environnements de F.E. Emery & E.L. Trist (1964), comme un contexte calme et dispersé. Les comportements stratégiques seront choisis d'une façon hasardeuse sans justifications fondées ; tout au plus s'agira-t-il de tactiques d'adéquation.

L'importance de la théorie interactionniste réside dans le caractère dynamique de l'interaction qui existe entre l'entreprise, à travers sa stratégie, et l'environnement. En effet, les situations ne sont pas figées et l'évolution de cette interaction peut remettre en cause le contrôle de ressources rares et importantes pour la survie de l'entreprise. Par ailleurs, L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985) postulent pour une thèse contingente puisqu'ils estiment que des stratégies génériques peuvent être considérées comme bonnes en fonction de leur positionnement sur la grille de la figure précédente. Certes, l'intégration du choix stratégique comme critère de sélection de la stratégie à envisager est une approche novatrice, mais l'utilisation qui en est faite reste classique.

Il reste que, tout de même, plusieurs lacunes sont à constater dans les thèses interactionnistes qui restent, pour certains, séduisantes. Nous pouvons nous demander quelles sont les caractéristiques qui permettent de développer le choix stratégique vis-à-vis de l'environnement. Les propositions avancées sont purement descriptives et nous constatons que le caractère dynamique de l'interaction, proposé par L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985) comme principe de la théorie interactionniste, est plus souvent mentionné comme une interaction descriptive qu'expliqué.

De la même façon, selon A.G. Bedeian (1990), la théorie est considérée comme trop statique dans le sens où l'interaction de l'organisation est continue et multi-directionnelle avec les orientations stratégiques de l'entreprise

et les déterminants environnementaux alors que cette interaction doit être vue sous l'angle temporel et que son évolution devra être prise en considération.

De plus, J. Child (1997) a critiqué les propos de L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985), puisqu'il considère que ces deux chercheurs ont réduit le choix stratégique à une situation de volontarisme pur, alors que cette théorie intègre, elle aussi, l'idée d'un « aller-retour » permanent entre entreprise et environnement.

Nous admettons que les propos de L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985) sont importants puisqu'il y a une possibilité que déterminisme environnemental et volontarisme stratégique puissent être étudiés conjointement : cela peut ouvrir de nouvelles perspectives de recherche qui synthétiseraient les différentes recherches. D'ailleurs, A.G. Bedeian (1990) souligne que pour qu'il y ait une interaction, on doit admettre d'abord que les entreprises ne réagissent pas seulement à l'environnement mais le créent également, et ensuite, que le nouvel environnement obtenu va influencer les actions stratégiques futures qui, à leur tour, modifient le nouvel environnement. Dès lors, l'interaction devient en ce sens une sorte de symbiose que l'entreprise peut entretenir avec son contexte environnemental sans être considérée comme une unité isolée qui s'opposerait à l'environnement mais en s'y intégrant tout comme si elle en faisait partie. De ce fait, l'environnement, objectif et subjectif, est important dans l'analyse stratégique. Certes, il existe un environnement objectif -déterministe mais la représentation que les dirigeants effectuent peut être, en partie, exonérée de cette contrainte par le choix stratégique dans l'élaboration des décisions stratégiques.



#### **Ce que nous retenons de la théorie interactionniste**

---

Nous pouvons retenir que l'idée majeure émanant de la théorie interactionniste de L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985) réside dans la possibilité d'analyser conjointement le déterminisme environnemental et le volontarisme stratégique. Les trois courants de pensée envisagés jusqu'à présent, le déterminisme environnemental, le volontarisme stratégique et l'interactionnisme, ont en commun de définir et de développer des stratégies, que ce soit en termes d'adaptation, de modification ou d'interaction entre l'entreprise et l'environnement.

Toutefois, une telle explication n'est pas évidente, dans le sens où il est trop réducteur d'associer le déterminisme avec une provenance exogène et le volontarisme avec une provenance endogène de l'évolution. Autrement dit, le déterminisme peut se retrouver au sein de l'entreprise et le volontarisme peut également émaner de l'environnement. L'interactionnisme a ainsi permis de révéler que déterminisme et volontarisme ne sont pas exclusif mutuellement et que les caractéristiques de l'un peuvent parfois se retrouver dans l'autre dans la situation d'interaction avec l'environnement.

---

#### **2.3.4. Le cas particulier des PME face à l'environnement**

De par la taille de l'entreprise ou encore de par ses ressources et capacités souvent limitées, l'étude de la relation qu'entretient la PME avec son milieu d'évolution peut engendrer diverses interrogations spécifiques à un tel type d'entreprises. Une petite ou moyenne entreprise est-elle particulièrement sujette à l'influence de son environnement ? Est-elle condamnée à se soumettre à l'environnement et à adopter une attitude passive ? Peut-elle espérer trouver la manière de se démarquer en ne subissant pas les effets de l'environnement ? Pour cela, est-il envisageable qu'une petite ou moyenne entreprise crée son environnement, faisant preuve d'influence ? La réponse à de telles questions nous intéresse d'autant plus que dans le travail que nous présentons que cette thèse porte, dans sa phase d'expérimentation, sur une moyenne entreprise tunisienne "Hayet".

Lorsque nous parcourons la littérature portant sur la relation entre la PME avec son environnement, nous constatons que, souvent, l'approche déterministe est privilégiée. Cela revient à envisager une telle relation sous l'angle de la dépendance car l'entreprise de petite dimension est positionnée par les chercheurs dans une posture de soumission : elle est supposée ne pas avoir d'autres choix que de suivre les changements du contexte environnemental en étant soit passive, soit simplement réactive. Celle-ci est ainsi considérée comme encline à subir les effets de son contexte. De telles entreprises sont souvent envisagées comme contraintes faute de moyens, par manque de ressources ou par l'absence de compétences suffisantes. De ce fait, pour de telles entreprises,

développer des stratégies autres que réactives semble souvent inadéquat car elles doivent tenter tout au plus de suivre la cadence des changements de leur environnement.

Pourtant, certains auteurs pensent qu'elles peuvent s'affranchir des contraintes environnementales et ainsi développer des comportements stratégiques ambitieux. L'intérêt de telles réflexions n'est pas tant de se demander pour quelles raisons les PME sont plus vulnérables aux conditions environnementales que d'étudier leur capacité à dépasser le simple cadre de la menace vers une émancipation des contraintes environnementales.

C'est ainsi qu'on peut relever dans la littérature diverses remarques sur les entreprises de petites dimensions, illustrées dans le tableau suivant :

	Les auteurs
« les PME sont plus sensibles aux aléas du marché sans grand pouvoir pour en faire évoluer les conditions de fonctionnement »	H. Silvestre & R. Goujet, 1996
« une PME n'a pas la même relation avec son environnement qu'une entreprise de grande dimension : l'une essaye de se frayer un chemin, l'autre s'impose »	S. Sammut, 1995
« ...par principe, les organisations de dimension réduite subissent l'environnement plus qu'elles ne le structurent à leur profit »	G. Paché, 1990
« la petite entreprise s'insère dans un environnement dense et complexe. Dans la plupart des cas, elle semble en subir fortement l'influence sans exploiter les avantages qu'il recèle »	Y. Chappoz, 1991
« la petite entreprise subit l'environnement alors que [...] la très grande firme le modèle largement »	P.A. Julien & M. Marchesnay, 1988

Dès lors, il apparaît clairement que la PME manque particulièrement de ressources et que son mode d'action en est réduit. Elle subit donc fortement l'influence de son environnement et, dépendante de celui-ci, elle ne peut pas bénéficier d'une marge de manoeuvre stratégique. Elle est considérée comme particulièrement vulnérable. La vulnérabilité peut se définir selon M. Marchesnay (1991) comme « la réduction du degré de liberté stratégique liée à l'influence décisive des conditions propres à l'environnement technico-économique ». S.G. Covin & D.P. Slevin (1989) pensent qu'un environnement hostile est dangereux pour les PME parce qu'elles manquent de moyens. Donc, elles sont défavorisées dans ce type de contexte et développent des stratégies inadéquates dont l'impact demeure modeste et limité.

Bien que les PME soient vulnérables et ne disposent que de moyens réduits, elles parviennent parfois à survivre dans un environnement difficile mais le mérite d'une telle survie revient souvent à des stratégies à court terme. En effet, la PME est souvent envisagée comme incapable de mener une stratégie à long terme pour développer son potentiel stratégique sur une longue période (C.H. Mathews & S.G. Scott, 1995). De ce fait, sa stratégie fortement émergente, est soumise aux aléas de l'environnement et ne peut avoir recours aux stratégies délibérées parce que le décideur est souvent préoccupé par la gestion de l'instant (les notions de stratégies émergentes ou délibérées sont détaillées dans la section 2.2.4.1 du second chapitre de ce mémoire).

Selon C.H. Mathews & S.G. Scott (1995), plus la PME perçoit une incertitude importante, moins elle excellera au niveau stratégique à l'inverse des grandes entreprises. La PME s'habitue aux situations difficiles où ses faiblesses peuvent être palliées par les caractéristiques de l'environnement. Face à un environnement difficile, elle pourra s'adapter à court terme mais elle sera inefficace sur le long terme et si l'environnement apparaît comme serein, elle sera fortement concurrencée par les entreprises de plus grande taille pouvant mettre en place des manoeuvres stratégiques adéquates. Dès lors, les PME saisissent les opportunités non retenues par les grandes entreprises. C'est ainsi que la PME peut progresser dans « l'ombre » de la grande entreprise dans le sens où les réussites économiques de certaines petites entreprises sont issues des choix d'externalisation des entreprises de plus grande taille (B. Harrisson, 1994).

La PME se singularise plus particulièrement par le manque de moyens et l'absence de ressources constitue le principal trait de la petite structure. La plupart des théoriciens et praticiens insistent sur la limitation des moyens

tant organisationnels que stratégiques des PME. C'est ainsi que nous pouvons relever dans le tableau suivant les diverses caractéristiques permettant d'illustrer le profil organisationnel type de la PME (P.A. Julien, 1990; P.A. Julien & M. Marchesnay, 1988).

<b>Les spécificités organisationnelles de la PME</b>
La PME est caractérisée par une petite taille
L'existence d'une centralisation et personnalisation de la gestion à l'instant
L'existence d'une faible spécialisation de travail
L'existence d'une stratégie intuitive ou peu formalisée avec une forte proximité des acteurs
L'existence d'un système d'information interne simple et peu formalisé
L'existence d'un système d'information externe simple fondé sur les contacts directs

De telles caractéristiques du profil organisationnel de la PME vont conduire à une limitation des moyens stratégiques. Ceci nous incite à penser que les caractéristiques organisationnelles de la PME influent sur ses caractéristiques stratégiques. C'est en ce sens que B. Saporta (1997) précise certaines spécificités stratégiques propres aux PME, ainsi :

<b>Les spécificités stratégiques de la PME</b>
La PME dispose des ressources limitées
La PME dispose d'un portefeuille d'activités très étroit
L'existence d'une importance des considérations personnelles chez le dirigeant stratège
L'existence d'un problème d'application des choix stratégiques et de collaboration du personnel

Ainsi, après une modeste lecture de la littérature abordant le thème de l'environnement de l'entreprise, en l'occurrence la PME, nous pouvons attester de la contrainte qui domine leur analyse stratégique, ce qui la place dans une perspective de déterminisme. Les PME sont souvent considérées comme des entreprises incapables de mener des manoeuvres stratégiques permettant de développer leur potentiel stratégique sur une longue période. Le manque de ressources et d'alternatives stratégiques les inscrivent dans une posture de soumission à leur environnement ; elles n'auront d'autre choix que de suivre les changements de leur contexte en étant soit passives, soit réactives. Toutefois, dans un environnement de plus en plus incertain et turbulent, même les grandes entreprises font des erreurs de jugement ou mènent des actions stratégiques parfois peu efficaces. C'est face à de telles lacunes que les PME peuvent saisir les opportunités non retenues par les grandes entreprises. En revanche, il est relativement évident qu'un tel comportement demande de la PME une vigilance exemplaire et une surveillance pointue de son environnement pour pouvoir saisir de telles opportunités, même si de telles stratégies demeurent orientées vers le court terme.

Malgré le tableau morose qui se dessine pour les PME face à un environnement incertain et turbulent, une démarche aidant l'entreprise à comprendre son environnement et à influencer sur celui-ci se profile dans de plus en plus de travaux. Cette démarche est celle de l'IE et permet à l'entreprise de disposer d'une marge de manoeuvre et d'entreprendre des comportements stratégiques pertinents pour maîtriser l'environnement et assurer la pérennité de l'entreprise. Dans la suite de ce chapitre, nous allons d'abord définir ce qu'est l'IE, puis nous nous proposons d'étudier la contribution de l'approche de l'IE consistant, pour beaucoup de chercheurs, en une réconciliation entre les trois perspectives du déterminisme, du volontarisme et de l'interactionnisme.





### **Ce que nous retenons des spécificités des PME quant à la relation avec leur environnement**

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous étudions les facteurs clés de succès d'un SIE et notre principal partenaire dans l'expérimentation de nos travaux est l'entreprise tunisienne "Hayet" qui est une PME. De ce fait, nous devons retenir, de la section qui vient de s'achever, que la relation entre l'entreprise et son environnement est particulièrement délicate lorsqu'il s'agit d'une PME.

Afin de mieux répondre aux préoccupations de l'entreprise "Hayet" en termes de pratique de l'IE, il est nécessaire de prendre en considération toutes les caractéristiques de ce type d'entreprises et de s'y référer quant à l'identification des facteurs clés de succès d'un SIE dans de telles entreprises. Toutefois, nous nous ne limitons pas uniquement à l'étude de PME et, d'ailleurs, lors de notre phase d'expérimentation, nous avons pu étudier une grande entreprise dans le secteur de la téléphonie mobile.

Après avoir présenté les recherches portant sur la relation entre l'entreprise et son environnement, du déterminisme environnemental, à l'interactionnisme, en passant par le volontarisme, nous rejoignons plusieurs chercheurs en considérant l'IE comme une nouvelle approche pouvant régir la pertinence d'une telle relation. L'IE, concept relativement récent en France, est sujet à discussion quant à sa définition, sa signification et ses origines. Nous avons ainsi consacré la section suivante pour éclairer le lecteur sur les éléments de définition de l'IE.

### **3. L'intelligence économique : quelques éléments de définition**

L'objectif de cette section est de parcourir l'état des connaissances sur l'IE afin de repérer les discours pertinents sur la définition qui en est donnée. Cette investigation dans la littérature révèle rapidement que la définition de l'expression « IE » pose un problème d'ambiguïté d'une part d'ordre sémantique et d'autre part d'ordre terminologique. En effet, nous constatons qu'il existe plusieurs définitions qui, de par leur confusion sémantique, introduisent un certain degré d'incompréhension de l'IE et un problème d'incertitude quant à la pratique au sein des entreprises, notamment dans les PME. C'est en ce sens que Bousquet (1999) disait qu'« *il est temps de définir les termes une fois pour toutes. Les contours de l'IE ne sont pas clairs et, à la longue, cela peut irriter, voire provoquer un problème d'adhésion* ».

Le grand nombre de définitions proposées par de multiples chercheurs se justifie par la richesse du concept d'IE et son affiliation multidisciplinaire mérite d'être soulignée et nous présentons les définitions les plus importantes de l'IE proposées dans la littérature dans l'annexe 1 de ce mémoire. Afin de définir ce qu'est, pour nous, le concept de l'IE, nous retenons principalement deux définitions, l'une proposée dans le rapport H. Martre et l'autre celle de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale IHEDN.

Pour mieux cerner la définition de l'IE, et en plus de l'approche littéraire relatant les différentes définitions existantes, nous développerons également une approche historique de l'IE permettant de comprendre sa genèse, les polémiques suscitées, ainsi que la nature de sa pratique dans différents pays. Nous développerons également, dans cette section, une approche terminologique permettant de faire le point sur les différentes terminologies de l'IE dans le monde, une approche éthique et déontologique justifiant de ce que ne doit pas être l'IE et, enfin, une approche fonctionnelle répondant au pourquoi de l'IE.

#### **3.1. Le débat autour de la question : qu'est ce que l'intelligence économique ?**

L'IE suscite de nos jours un intérêt sérieux des chercheurs et des praticiens, mais ses contours sont parfois mal tracés de telle sorte que quelques ambiguïtés méritent d'être levées. L'objectif de cette section est d'éclairer le concept d'IE qui traduit le terme américain « business intelligence » et non pas « competitive intelligence ». Ce dernier terme veut dire espionnage économique au sens anglo-saxon du terme. En effet, l'expression « IE » ne doit pas être confondue avec celle de « l'espionnage économique ou industriel » parce qu'elle s'inscrit dans un cadre légal, éthique et déontologique. Au fur et à mesure de notre progression dans cette section, nous pourrons lever, pas à pas, les ambiguïtés et les zones d'ombre entourant le concept d'IE.

Commençons tout d'abord par discuter de la polysémie engendrée par l'utilisation du terme « intelligence ». Un tel terme peut être interprété de différentes manières, ce qui introduit des difficultés pour quiconque s'intéresse à l'IE

à saisir son sens exact.

### 3.1.1. La polysémie autour du concept d'intelligence

Le terme « intelligence » peut être interprété de différentes manières selon que l'on se place dans une logique francophone ou anglo-saxonne.

Au sens français, le terme signifie la faculté de connaître, de comprendre et de décider. Cela remonte au sens du latin classique « *intelligentia* » qui signifie la faculté de connaître et de comprendre. Le terme « intelligence » renvoie également à deux notions connexes. La première est la capacité de découvrir les zones d'ombre d'une situation, le sens caché, autrement dit le jeu, les acteurs qui le pilotent et leurs intentions. La deuxième est la capacité de découvrir ce qui relie deux événements à priori indépendants.

Le mot « intelligence », au sens anglo-saxon du terme, se traduit en français par « intelligence » qui signifie « faculté de comprendre ». Toutefois, la deuxième traduction associée à « intelligence » en anglais est le mot « renseignement » dans la version en langue française de l'ouvrage de M.E. Porter publié en 1980. Dans ce cas, le terme « intelligence » signifie une capacité de découvrir le secret, d'où la course à la recherche des informations par les services de renseignement.

C'est face à une telle différence d'interprétation que G. Labouërie (2001) note l'ambiguïté du terme suivant la culture dont on procède. L'auteur souligne que pour définir le mot intelligence les français se réfèrent à la capacité cérébrale de l'individu, tandis que les anglo-saxons y voient ce qui permet d'orienter l'action par une connaissance pratique des éléments constituant toute situation. Cela peut être expliqué, selon l'auteur, par le fait que les anglo-saxons font appel à leur capacité de renseignement et ne s'intéressent aux théories qu'à travers des résultats concrets.

– L'interprétation du terme « intelligence » au sens du « renseignement »

Un renseignement est défini comme étant « *une indication procurée sur quelqu'un ou quelque chose* » (Dictionnaire encyclopédique universel, 2000), « *ce par quoi on fait connaître quelque chose à quelqu'un* » (Dictionnaire Le Petit Robert, 2002). De telles définitions se réfèrent à l'information, à l'avis ou au tuyau. Dans le sens militaire du terme, le renseignement est défini comme « *l'ensemble des informations dont le commandement a besoin pour élaborer sa ligne de conduite* » ou encore comme « *l'information concernant l'ennemi* » (Dictionnaire Le Petit Robert, 2002).

Le concept de « renseignement » possède ainsi deux significations. La première signification renvoie au terme « information » dans le sens où le renseignement est une information que l'on émet ou que l'on reçoit. La deuxième signification a une connotation policière voire militaire quand on parlera de « service de renseignement » ou d'« officier de renseignement ».

Dans les services de renseignement militaire, le terme renseignement désigne une connaissance obtenue à partir d'un ensemble d'informations dont le traitement permet de garantir un degré de fiabilité en vue de son utilisation par le commandement (F. Bulinge, 2002).

– L'interprétation du terme « intelligence » dans le monde des affaires et au sens général

H. Luhn (1958) considère que « *tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large, peut être considéré comme un système d'intelligence* ». H. Luhn définit la notion d'intelligence, dans un sens général, comme « *la capacité à appréhender les interrelations entre les faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré* ».

En se rapprochant davantage du sens actuel et commun de l'IE, H.A. Simon considère dès 1960 ce qu'il appelle « *l'activité d'intelligence* » comme étant « *la première phase du processus de la décision permettant d'explorer l'environnement pour identifier les situations appelant décisions* » (H.A. Simon, 1960) sans pour autant expliciter suffisamment un tel concept.

P. Achard & J.P. Bernat (1998) se sont penchés sérieusement sur la question de l'intelligence. Pour les auteurs le concept d'intelligence signifie la capacité à analyser des problèmes complexes et la capacité à synthétiser et à créer des schémas nouveaux. La définition de l'intelligence proposée par les auteurs peut être résumée comme « la capacité d'analyse et de synthèse orientée vers l'action ». Les auteurs proposent également une typologie de l'intelligence qui récapitule les principes de l'intelligence présentés dans le tableau suivant :

Les types d'intelligence	intelligence analytique	intelligence créative	intelligence pratique	intelligence interpersonnelle
Les fonctions	comparaison jugement évaluation analyse	imagination hypothèse invention création	application utilisation concrétisation action	compréhension partage motivation organisation

Tableau 5 : Les différents types d'intelligence d'après P. Achard & J.P. Bernat (1998)

– La diversité des interprétations

Les travaux sur l'intelligence justifient la diversité des interprétations autour du concept d'intelligence. D'ailleurs, S. Larivet (2000) souligne que l'intérêt de ce concept réside dans ses multiples significations qui s'enrichissent et se complètent. On se référera notamment à la théorie de l'intelligence multiple (H. Gardner, 1997) à travers laquelle l'individu dispose non pas d'une intelligence générale mais plutôt d'intelligences multiples (logiques, mathématique, musicale, interpersonnelle, etc.) plus ou moins développées. L'intelligence humaine se qualifie d'intelligence à multiples facettes qui s'enrichissent et se développent.

3.1.2. La polémique autour de la définition de l'intelligence économique

La définition de l'IE a suscité d'emblée un problème d'ordre sémantique. E. Pateyron (1998) attribue cela à l'empreinte militaire des méthodologies du renseignement qui sont réfutées dans le monde des entreprises, les chefs d'entreprises ayant émis des réserves à l'application de l'IE au sein des entreprises. S. Larivet (2000) explique cette réserve par le recours à la métaphore militaire évoquée tout au long du rapport H. Martre, paru en 1990 et considéré, depuis sa parution, comme l'une des références incontournables en termes d'IE en France, métaphore qui peut se révéler comme un obstacle à la mise en place de cette démarche dans les entreprises. En contribuant à confondre l'IE avec l'espionnage industriel, les abus de langage ont suscité des réactions de réticence de la part des dirigeants des entreprises.

L'euphémisme dans l'emploi du terme « intelligence » semblait appuyer l'idée que ce terme ne répondait pas tout à fait aux attentes des entreprises, alors que celui de « veille » correspondait mieux aux sensibilités des entreprises françaises, du moins à cette époque, c'est à dire durant les années 90. Ce point de vue a alimenté un militantisme des veilleurs dès le début des années 90 et cela dans la communauté tant scientifique qu'industrielle pour défendre la thèse d'une origine académique de la veille contre une origine considérée comme militaire de l'IE.

P. Baumard & C. Harbulot (1997) dénoncent une telle thèse et signalent, en faisant référence à H. Wilensky (1967), que « contrairement aux idées reçues, les premiers écrits sur le rôle offensif de l'information ouverte dans un enjeu économique ne sont pas le fruit d'une réflexion académique sur la démarche productive et concurrentielle de l'entreprise. Ils sont le résultat de travaux très précis sur les enjeux non militaires des États-Nations ». Une recherche bibliographique permet de certifier que les travaux de H. Wilensky (1967) reposent sur l'étude de l'organisation nationale du renseignement américain « *Organisational intelligence* ». De plus, S. Larivet (2001) souligne que la plupart des académiciens en France se réfèrent pour chercher la signification de l'intelligence aux publications de H. Luhn (1958) qui, quoiqu'ingénieur de recherche chez IBM, considéré d'ailleurs comme un des pionniers des sciences de l'information et de la communication, il est aussi ancien officier des transmissions de l'armée allemande durant la première guerre mondiale (J. Gantt, 1999). De même H.A. Simon (1960) se réfère au vocabulaire militaire pour définir l'intelligence, décrivant l'intelligence comme

« *searching the environment for conditions calling for decision or action* ». D'ailleurs, certains auteurs n'hésitent pas quand ils évoquent le mot intelligence à parler de « *renseignement ouvert* » (R. Pautrat, 1995).

Toutes ces références aux notions militaires, aux personnalités militaires ou de renseignement ont alimenté, et cela est compréhensible, la réticence de la part des dirigeants des entreprises à pratiquer l'IE au sein de leurs entreprises. Cela est d'autant plus important que certains auteurs n'hésitent plus à ne retenir que le sens militaire du terme comme B. Martinet & Y.M. Marti (1995) qui note que « *le mot intelligence [...] est à prendre bien sûr au sens anglais du terme, c'est-à-dire de renseignement. L'IE est donc en fait le renseignement industriel* ». Toutefois, les auteurs reconnaissent que le terme « *renseignement fait un peu militaire, voire espionnage et a des relents sulfureux de pratiques douteuses qui ont tout de suite effrayé les entreprises françaises [...]* ». La difficulté rencontrée à s'approprier la pratique de l'IE tient son origine de la traduction anglo-saxonne qui, « *pour anoblir le mot et camoufler ces aspects est donc venue dans la littérature au début des années 90 sa traduction anglaise « intelligence », qui a d'autant mieux été acceptée que le mot, en français, a un beau sens* » (B. Martinet & Y.M. Marti, 1995). C'est ainsi la traduction outre-atlantique du mot « intelligence » dans « IE » qui est source de malaise.

Nous constatons clairement que l'origine de l'IE inspirée d'un vocabulaire militaire « renseignement » a soulevé un problème d'ambiguïté quant à sa compréhension, donnant lieu à une confusion latente entre l'espionnage industriel et l'IE. Dès lors les chercheurs ont tenté d'apporter une définition plus précise de l'IE, tant pour rassurer les dirigeants d'entreprise que pour avancer de point de vue conceptuel sur la signification d'une telle démarche. Le rapport H. Martre, paru en 1994 est considéré en France comme la référence incontournable en matière de définition de l'IE. C'est ainsi tout naturellement que nous commencerons par présenter un bref aperçu de la définition proposée par le rapport H. Martre.

### 3.1.3. Un bref aperçu de la définition proposée par le rapport H. Martre (1994)

Dès la fin des années 80 les dirigeants japonais, américains, allemands et suédois, conscients de l'importance stratégique de l'IE pour le succès de leurs entreprises ont joué de vitesse pour la concrétiser au sein des entreprises de leurs pays respectifs. C'est face à la réussite remarquable des dispositifs étrangers en matière de pratique d'IE que le gouvernement français de l'époque a pris conscience de son enjeu stratégique pour l'économie française. Ainsi une initiative sans précédent a-t-elle été engagée par le Commissariat Général au Plan et un rapport sur l'IE, intitulé « *IE et stratégie des entreprises* » est paru en 1994 et porte depuis le nom de son auteur Henri Martre. Le rapport H. Martre a été le fruit du travail de groupe d'une première communauté française de l'IE constituée d'un ensemble de praticiens composés de militaires, d'industriels, de représentants de l'administration, d'organismes consulaires, de syndicaux et de consultants-experts.

Dès lors, le rapport H. Martre, qui représente le catalyseur de la prise de conscience des enjeux de l'IE en France, est devenu une référence sur laquelle repose un support théorique de l'IE en France. Cela est dû au fait qu'un tel rapport a apporté plusieurs définitions aussi claires que possible de la notion d'IE. L'une des définitions les plus globales de l'IE dans le rapport H. Martre est :

---

« *L'ensemble des pratiques et des stratégies d'utilisation de l'information utile, développées au sein d'un pays à ses différents niveaux d'organisation : celui de l'État, du gouvernement, de l'industrie, des entreprises, de l'éducation, et même de la population* ». (rapport H. Martre, 1994).

---

Nous constatons à partir de cette définition que l'IE représente un projet national qui repose sur une concertation public-privé. Le rapport H. Martre constitue un double message adressé par le pouvoir public « *les ministères de l'industrie, de l'intérieur et de la défense, les organismes consulaires notamment l'assemblée des chambres de commerce et d'industrie, les grandes entreprises fortement attachées au réseau étatique et dont les dirigeants sont issus du corps du gouvernement, des sociétés de consultants dont certaines sont dirigées par d'anciens officiers de l'armée* » à l'ensemble des entreprises à l'heure de la mondialisation. Pour le gouvernement il était très urgent de prendre en considération la dimension informationnelle dans une société qualifiée de « *société de*

*l'information* » au sein d'un environnement hyper-concurrentiel et très dynamique.

Il est évident que le gouvernement de l'époque a pris une remarquable initiative dans la mise en place du projet d'IE. Il a assumé par conséquent ses fonctions de sensibilisateur, d'organisateur et de protecteur du système « *il revient à l'État de penser plus encore ses missions de recueil, d'exploitation et de diffusion de l'information, au rythme de la concurrence (...) Toutefois, aujourd'hui l'efficacité des réponses ne peut advenir qu'au travers d'une responsabilité collective et partagée entre l'État et les entreprises dans le domaine du renseignement ouvert (...) Il revient à l'État et aux entreprises de dynamiser le cycle de l'information pour atteindre l'élaboration des stratégies communes: il s'agit là de l'une des fonctions majeures de l'IE* ». Par ailleurs, ce rapport ne propose pas de méthode pour introduire la démarche d'IE et n'en donne pas explicitement les modalités pratiques au sein des entreprises.

Nous constatons bien que l'IE n'est pas dirigée vers la PME et c'est ce que montre d'ailleurs P. Baumard & C. Harbulot (1997) en disant que « *l'entreprise n'est pas à l'origine de la réflexion sur l'IE mais que le management offensif et défensif de l'information est né de la confrontation des intérêts de la puissance qui jalonne les grandes étapes de la mondialisation des échanges* ». H. Martre (1994) montre que la spécificité de l'IE en France se justifie dans la relation étroite entre les entreprises et les pouvoirs publics ce qui permet de transférer les informations vers les grandes entreprises mais laisse les PME à l'écart. Toutefois, au fur et à mesure de l'assimilation des enjeux de l'IE par le réseau des chambres de commerce et d'industrie ainsi que par les cabinets de consultance, ceux-ci ont joué un rôle très important dans la sensibilisation des PME.

Au terme de l'effort déployé par le Commissariat Général au Plan à travers la publication du rapport H. Martre et la sollicitation des chambres de commerce et d'industrie et de bien d'autres organismes, la définition qui a été le plus souvent adoptée par les entreprises et à laquelle se réfèrent la plupart des chercheurs en France est celle proposée par le rapport H. Martre (1994) qui indique que l'IE peut être définie comme « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques* ».

Dans cette définition et dans les détails du rapport qu'il a produit, H. Martre met l'accent sur l'utilité de l'information et met en avant la dimension éthique et déontologique de l'IE pour préserver une sécurité et une protection pour l'entreprise « *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 coûts* ».

L'information, comme le montre le rapport H. Martre est un capital stratégique dans l'élaboration du processus de décision stratégique et des tactiques stratégiques « *l'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité pour élaborer ou mettre en oeuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel* ». Nous constatons à travers cette définition que l'objectif de compétitivité de l'IE pour l'entreprise s'éclaire de plus en plus.

Le rapport H. Martre précise également que l'IE dépasse « *les actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique, technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence (stratégie d'influence des États Nations, rôle des cabinets de consultants étrangers, opérations d'information et de désinformation)* ». Le rapport H. Martre poursuit la définition de l'IE en soulignant que « *ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique, qui doit présider au pilotage des actions partielles et au succès des actions concernées, ainsi que de l'interaction entre tous les niveaux de l'activité, auxquels s'exerce la fonction d'IE, depuis la base (interne à l'entreprise) en passant par des niveaux intermédiaires (interprofessionnels, locaux) jusqu'aux niveaux nationaux (stratégies concertées entre les différents centres de décision), transnationaux (groupes multinationaux) ou internationaux (stratégie d'influence des États Nations)* ».

Nous retenons de la définition de l'IE proposée par le rapport H. Martre plusieurs dimensions qui constituent différentes facettes de l'IE. La première facette concerne la matière première de l'IE à savoir l'information qui représente un capital stratégique pour l'entreprise. La deuxième facette souligne plus particulièrement les fonctions de l'IE à savoir l'aide à la décision stratégique, la sécurité, la protection et l'amélioration de la position compétitive de l'entreprise au sein d'un environnement hyperconcurrentiel. La troisième facette met en avant le cadre organisationnel et éthique de l'IE pour la coordination des différentes phases du processus de l'IE « *recherche, traitement, distribution et exploitation de l'information utile* » menées conformément aux conventions déontologiques de l'entreprise. La quatrième facette concerne quelques critères intéressants qui garantissent une efficacité du SIE à savoir « *qualités, délais et coûts* ». La cinquième facette est celle des *acteurs* de l'IE qui représentent une composante vitale de l'IE.

L'IE selon le rapport H. Martre est un projet qui émane d'une intention stratégique et qui fait interagir les acteurs de l'économie tels que les entreprises, les groupes interprofessionnels, les centres de décision locaux ou internationaux et les gouvernements. De plus, l'IE contribue à gagner du temps et améliorer la qualité du processus de décision stratégique et des pratiques d'influence.

Toutefois, tout en reconnaissant l'ampleur du mouvement initié par H. Martre et les éclaircissements opérés sur la définition française de l'IE, il est resté difficile pour beaucoup de managers de distinguer l'IE de la veille stratégique, sur la base des définitions de l'IE proposées dans le rapport H. Martre, notamment parce qu'une telle distinction n'a pas été étudiée dans le rapport H. Martre lui-même. Cela peut également s'expliquer, avec le recul possible de nos jours, par le fait que la définition de l'IE proposée dans le rapport H. Martre n'a pas permis de la lier au management stratégique de l'entreprise. Un tel manque a pu être comblé par une autre initiative de définition de l'IE opérée par l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale (IHEDN) et que nous présentons dans la section suivante.

#### 3.1.4. La définition de l'intelligence économique selon l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale (IHEDN)

La définition de l'IE selon l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale (IHEDN) a été proposée par F. Bournois & P.J. Romani (2000) et révèle le lien entre l'IE et le management stratégique de l'entreprise :

---

*« L'IE est une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information 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 ». Les auteurs poursuivent la définition de l'IE en soulignant que « cette démarche implique une politique adaptée de protection des connaissances et du savoir de l'entreprise et peut nécessiter l'emploi d'actions offensives ».*

---

La définition de l'IE proposée par F. Bournois & P.J. Romani enrichit celle du rapport H. Martre en ajoutant d'autres éléments que l'on peut présenter en cinq points : premièrement, la compétitivité de l'entreprise est l'un des objectifs primordiaux de l'IE ; deuxièmement, l'IE est une démarche organisée qui contribue activement au management stratégique de l'entreprise ; troisièmement, l'IE est considérée comme une démarche qui produit des « connaissances utiles » et non seulement des « informations utiles » ; quatrième, le dispositif d'IE utilise des outils, mobilise les acteurs et anime les réseaux internes et externes de l'entreprise ; enfin, cinquièmement, l'IE permet de mener des actions offensives et de protéger les connaissances et le savoir de l'entreprise.

L'intérêt de ces travaux se justifie dans le rôle de l'IE pour le management stratégique de l'entreprise. D'après ces auteurs l'IE représente une approche stratégique qui permet à l'entreprise de développer non seulement des capacités de pré-action permettant à l'entreprise d'anticiper l'évolution de son environnement, mais aussi des capacités de pro-action qui lui permettent d'influer sur celui-ci. Nous pensons que les comportements d'adaptation à l'environnement sont nécessaire, mais insuffisants parce qu'ils mettent l'entreprise dans une situation de passivité

par rapport à son environnement (ce point sera bien détaillé dans le chapitre 2).

### 3.1.5. Autres définitions de l'intelligence économique

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous présentons en annexe 1 de ce mémoire les principales définitions de l'IE que nous avons retenues à partir des publications anglo-saxonnes et francophones.

Après avoir présenté les deux définitions de l'IE que nous retenons en tout premier abord, celle proposée dans le rapport H. Martre et celle de l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale (IHEDN), nous pouvons considérer l'IE comme une pratique managériale au service de la stratégie de l'entreprise permettant de produire des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée pour améliorer le processus décisionnel et assurer une meilleure compétitivité de l'entreprise.

Dans la suite de cette section, nous présentons les dimensions historique et terminologique de l'IE avant d'étudier les aspects éthiques et déontologiques dans la pratique de l'IE.

## 3.2. Les dimensions historique et terminologique de l'intelligence économique

La perspective historique nous éclaire assez sur les origines et l'évolution du concept de l'IE ainsi que sur la particularité de sa pratique dans certains pays. Toutefois, face à la multitude de terminologies anglo-saxonnes et francophones existantes désignant l'IE, il est important d'abord d'en clarifier les différences et les recoupements tout en mettre en perspective l'historique de l'apparition de telles terminologies.

Les terminologies anglo-saxonnes de l'IE recouvrent principalement les notions de « scanning », de « intelligence », de « business intelligence », et de « strategic intelligence » pour désigner l'activité globale d'intelligence. De plus, nous tenons à indiquer que l'expression « scanning » ou « environmental scanning » est particulièrement utilisé dans la littérature anglo-saxonne pour désigner ce que nous, francophones, appelons « IE ». L'expression « scanning » qui avait suscité l'intérêt d'un nombre croissant d'entreprises à partir de 1967 a été progressivement remplacé par la « competitive intelligence » dès les années 80 (C. Cohen, 2003).

Le terme « competitive intelligence » est utilisé pour souligner l'importance de la surveillance des concurrents dans la surveillance des environnements. Dans les années 80, un engouement s'est installé pour définir le concept de « competitive intelligence ». En fait, il ne s'agissait pas de collecter des données et d'élaborer des analyses statiques mais d'analyser en profondeur la concurrence et le secteur et de donner du sens à des informations éparses, de « transformer des données en intelligence » (J. Prescott, 1995). Petit à petit, le concept de « competitive intelligence » évolue vers l'expression « business intelligence » ou la « strategic intelligence » pour ne plus concerner uniquement le domaine concurrentiel mais tous les environnements de l'entreprise.

Les terminologies francophones de l'IE les plus utilisées dans la littérature sont principalement représentés par les termes « vigilance », « surveillance », « veille », « veille stratégique », « intelligence stratégique », et enfin « IE ». Dans un premier temps, le terme « veille » a été préféré à celui de « surveillance » qui, se réfère trop à l'univers policier ou du renseignement, et pour certains chercheurs, « veille » n'est pas entièrement satisfaisante car elle possède un caractère passif, et de ce fait, elle est considérée comme une mauvaise traduction de « intelligence », elle indique que l'entreprise est à l'écoute de son environnement mais qu'elle ne fait rien tant qu'elle n'a pas détecté de signal; elle est passive alors que l'intelligence renvoie à une attitude plus volontariste envers l'environnement. La veille devient intelligence à partir du moment où elle consiste à proposer des recommandations ou des préconisations à l'utilisateur destinataire pour mener des actions d'influence sur l'environnement.

L'étude de l'historique de l'IE et de l'ensemble de ses terminologies nous a révélé une évolution qui s'est opérée entre le concept de « scanning » et le concept de l'IE. Dans la suite de cette section, nous étudierons l'historique des différentes terminologies citées ci-dessus ainsi que les liens éventuels entre elles. Il s'agit ainsi d'une mise en perspective historique de la genèse du concept d'IE par l'étude de l'évolution d'autres terminologies qui sont celles de « vigilance », de « surveillance », de « veille », de « veille stratégique », d'« intelligence stratégique », d'« IE »

pour l'évolution des terminologies francophones, et pour l'évolution des terminologies anglo-saxonnes qui sont principalement les concepts de « scanning », de « intelligence » et de « competitive intelligence ».

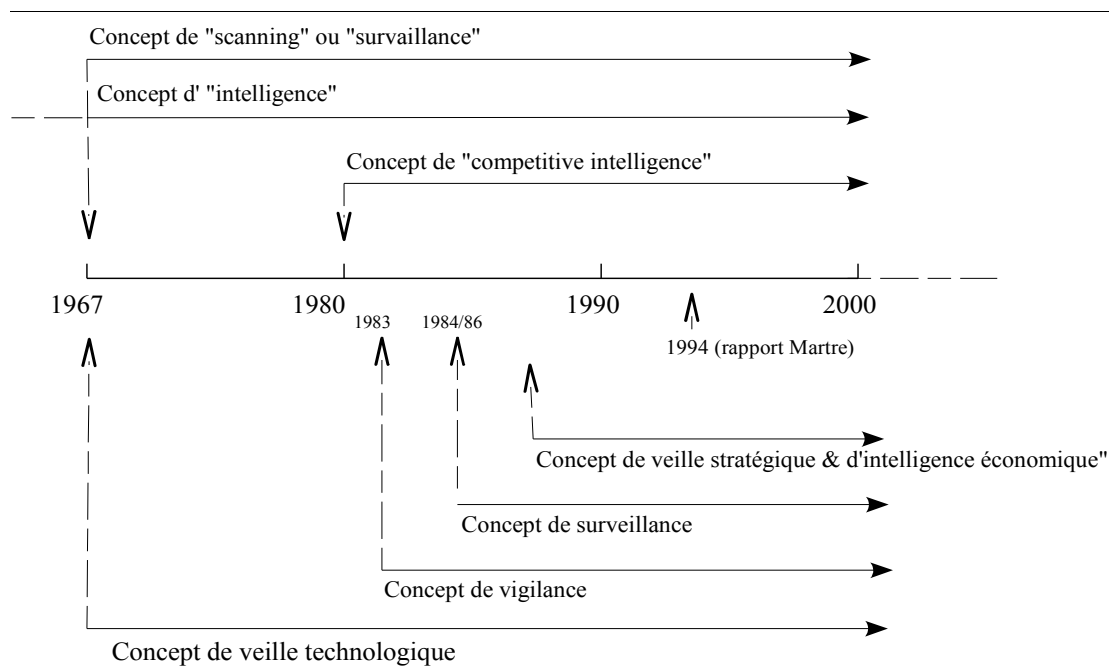


Fig. 6 : L'évolution des terminologies anglo-saxonnes et francophones de l'IE, C. Cohen (2003)

Ainsi, nous avons pu relever une part importante de la recherche bibliographique à partir des travaux de C. Cohen (2003) sur le concept de « surveillance » complétées par des recherches bibliographiques effectuées par nos soins effectuées sur les principales définitions et terminologies proposées dans les ouvrages, les thèses de doctorat soutenues, les articles et les rapports de recherche scientifique portant principalement sur le thème de l'IE.

Les concepts de surveillance de l'environnement, de veille stratégique et d'intelligence stratégique sont des dénominations différentes issues du concept de « scanning » qui a évolué sur plusieurs décennies après les changements incessants de l'environnement de l'entreprise (C. Cohen, 2003).

Si l'IE n'est pas une activité nouvelle, la prise de conscience de ses enjeux stratégiques et de sa rentabilité pour la pérennité et la compétitivité de l'entreprise est un fait nouveau. La relative jeunesse du concept d'IE explique l'instabilité des connaissances tant théoriques que pratiques et justifie la méconnaissance ou la confusion au niveau des terminologies auprès des dirigeants d'entreprises. La plupart des chercheurs soulignent la difficulté de définir avec précision l'IE et de la distinguer des notions de « surveillance », de « vigilance » et de « veille stratégique » tant les définitions que les expressions qui la représentent sont nombreuses et parfois sont confuses. C'est pourquoi la question sémantique est régulièrement posée, à laquelle s'ajoute la complexité de traduire en français des expressions anglo-saxonnes portant sur l'IE en leur trouvant des expressions équivalentes.

L'étude des références bibliographiques se rapportant à l'IE nous a permis de constater que les travaux tentant de définir ce que représente l'IE en tant que telle ou l'une des terminologies s'y rapportant remontent jusqu'aux années 50. Nous présentons dans cette section, selon un ordre chronologique les travaux parus ou les institutions traitant de l'IE mises sur pied.

### 3.2.1. Les cellules d'intelligence britanniques et américaines (1950)

Les premières institutions pratiquant l'IE sont apparues dès l'après-guerre. La pression concurrentielle provoquée par la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale a rendu les tissus économiques plus vulnérables. Les entreprises de l'époque devaient s'adapter pour assurer leur survie. L'entreprise n'était plus une unité isolée de son environnement mais plutôt un système ouvert qui interagit avec celui-ci pour s'adapter avec les évolutions et assurer sa survie. C'était le tout début de l'émergence de la société de consommation ce qui a permis la prise de conscience de l'importance du



marketing pour satisfaire les besoins de clients de plus en plus exigeants et du besoin de s'informer devenu une nécessité indispensable pour les entreprises. Les cellules de « marketing intelligence » en Grande Bretagne et celle de « competitive intelligence » aux États-Unis ont été créées dès les années 50.

### 3.2.2. Le Système d'Intelligence, H. Luhn (1958)

En 1958, H. Luhn propose une première définition de l'intelligence comme la faculté de relier des événements pour leur donner du sens « *la notion d'intelligence peut être définie, dans un sens général, comme la capacité à appréhender les interrelations entre les faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré* » (H. Luhn, 1958, p.314). D'ailleurs, plusieurs publications plus récentes soulignent ce sens premier de l'intelligence (B. Besson & J.C. Possin, 1996). La citation met également en évidence la finalité stratégique de l'intelligence dans la réalisation d'objectifs fixés.

Dans une approche technique, H. Luhn, précurseur en la matière, et chercheur-informaticien chez IBM, a proposé également un système automatique de collecte, de traitement, de stockage et de diffusion de l'information pour les entreprises qu'il nomme « Business Intelligence System ».

### 3.2.3. L'Intelligence Organisationnelle, H. Wilensky (1967)

Le processus d'intelligence proposé par H. Luhn se retrouve, en 1967 dans les travaux de H. Wilensky (1967) portant sur la définition de « l'intelligence organisationnelle » dans son ouvrage précurseur intitulé « *Organisational intelligence knowledge and policy in government and industry* ». Le processus d'intelligence se résume dans les tâches « *de la collecte, du traitement, de l'interprétation et de la communication de l'information technique et politique nécessaire au processus de décision* ». L'étape d'interprétation de l'information permet de créer du sens à l'information selon le propos de H. Luhn dans le but de lui donner de la valeur ajoutée. H. Wilensky souligne que ce processus est nécessaire pour épauler le processus de décision.

H. Wilensky détermine par la suite les trois composantes de l'intelligence organisationnelle : premièrement, l'intelligence de contact qui se réfère aux réseaux relationnels et à la création des liens pour que les acteurs puissent collecter, traiter et diffuser l'information et mener des actions d'influence sur l'environnement ; deuxièmement, l'intelligence interne traduit la vigilance au sein de l'entreprise elle-même ; troisièmement, l'intelligence des faits et des nombres met en évidence la valeur ajoutée des informations fournies aux décideurs.

L'ouvrage de H. Wilensky, paru dans les années soixante et considéré comme précurseur de l'IE, a posé deux des principales problématiques qui représentent de nos jours l'objet de tant de préoccupations : d'abord, l'importance de la « connaissance » dans l'économie et l'industrie comme moteur stratégique du développement, du changement et de la compétitivité pour les entreprises ; ensuite, les stratégies collectives et la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production d'une connaissance commune pour défendre l'avantage concurrentiel.

De plus, H. Wilensky (1967) insiste sur le fait que l'intelligence organisationnelle n'est pas un processus d'accumulation de l'information mais bien de production de connaissances par les gouvernements et les industriels. Les solutions qu'il propose sont l'émergence de structures de concertation public-privé dans le cadre de stratégies collectives.

### 3.2.4. La notion de Scanning, F.J. Aguilar (1967)

F.J. Aguilar (1967) a été le premier à s'intéresser au processus de « balayage » de l'environnement de l'entreprise et à introduire la notion de « scanning » dans le domaine du management de l'entreprise. Sa contribution principale se situe juste après les premiers modèles de planification stratégique de F.F. Gilmore & R.G. Bradenburg (1962), de E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews & D. Guth (1965) et de I. Ansoff (1965).

F.J. Aguilar utilise dans son ouvrage intitulé « Scanning the Business Environment » l'expression « radar » pour expliquer que l'entreprise doit disposer d'un système de balayage pour scruter son environnement qui permette

d'assurer « *l'acquisition d'informations sur les événements, les tendances et les interactions dans l'environnement de l'entreprise dont la connaissance constituera, pour les cadres de haut niveau, une assistance à l'identification et à la compréhension des menaces et des opportunités stratégiques* » (F.J. Aguilar, 1967).

F.J. Aguilar évoque dans sa définition les trois étapes majeures de l'activité de « scanning » qui se résument à l'acquisition d'informations sur l'environnement, l'identification et la compréhension des menaces et des opportunités stratégiques. Pour l'auteur le « scanning » est un outil d'assistance aux cadres supérieurs et d'aide au diagnostic stratégique externe.

### 3.2.5. La France, pionnière de la veille technologique (~1970)

Si le concept de veille technologique a été le premier à apparaître en France c'est parce que dans les années 60, la France a conduit une politique industrielle axée sur des secteurs sensibles comme la défense, l'aéronautique et le nucléaire dans lesquels la France a souvent fait preuve d'une grande vigilance (rapport H. Martre, 1994).

L'État Français a mené une politique d'innovation dès le début des années 70. Entre 1971 et 1981, G. Thierry, ingénieur général des mines au ministère de l'industrie est chargé de mettre en place une stratégie d'innovation (INOVA). L'Agence Nationale de la Valorisation de la Recherche (ANVAR) a été créée en 1979. Le gouvernement a lancé un projet d'aide au développement et à l'innovation régionalisée, a engagé les entreprises, notamment les PME, à suivre une démarche de veille technologique et encouragé à créer deux organismes-support constitués par les Agences Régionales d'Information Scientifique et Technique (ARIST) et le réseau national de Délégués aux Relations Industrielles (DRI) qui étaient chargés d'animer les relations entre les chercheurs et les industriels (F. Jakobiak, 1991; F. Bournois & P.J. Romani, 2000).

Les scientifiques en France ont été les premiers à réfléchir sur le concept de veille (B. Martinet & Y.M. Marti, 1995) et la recherche et la collecte d'informations est une activité qu'ils pratiquent quotidiennement dans l'exercice de leur profession. Même si la pratique de la veille technologique est ancienne et courante dans les entreprises en France, il faudra attendre les années 80 pour en lire des définitions précises de la veille technologique.

J. Morin (1985) mentionne les missions essentielles d'une activité qui consiste à « *surveiller l'environnement technologique de l'entreprise à des fins stratégiques, à détecter les menaces qui, intelligemment anticipées, peuvent parfois être transformées en opportunités d'innovation (...). Le système de surveillance joue ainsi le rôle d'une assurance dont il faut payer la prime : son objectif est de préserver des mauvaises surprises, d'anticiper les menaces et les opportunités pour mieux gérer ensuite, de gagner du temps sur les événements et sur les concurrents* » (J. Morin, 1985, p.127).

Plusieurs auteurs mettent en avant la dimension stratégique de la surveillance de l'environnement technologique. J. Morin (1985) indique que le rôle de la surveillance est de détecter des menaces et des opportunités à des fins de protection contre les surprises stratégiques et de gagner du temps. D'ailleurs, F. Jakobiak (1992), définit la veille technologique comme « *l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique* ». En poursuivant la définition de la veille technologique, il note qu'il « *faut préciser qu'en dépit de l'adjectif qui accompagne le mot veille, celle-ci concerne aussi bien les informations scientifiques que techniques, technologiques* » (F. Jakobiak, 1992).

### 3.2.6. La détection des signaux faibles, H.I. Ansoff (1975)

La contribution de H.I. Ansoff (1975) met en évidence l'importance de détecter des informations quasi imperceptibles de l'environnement pour éviter les surprises stratégiques en provenance des concurrents en particulier et de l'environnement en général.

Au cours des années 60 de multiples facteurs ont contribué au développement de la planification d'entreprise citons notamment l'accélération du changement technique, économique et plus généralement de l'environnement

concurrentiel de l'entreprise. Des événements non prévus comme le choc pétrolier de 1973 ont provoqué la prise de conscience des conséquences de l'instabilité de l'environnement pour l'entreprise. Après les événements de 1973, la planification d'entreprise n'a pas échappé à la vague de critiques dans un monde où les événements changent brusquement, où les prévisions sont peu fiables et où la planification stratégique connaît donc des limites. Dans un tel univers de plus en plus turbulent et en pleine mutation, caractérisé par l'incertitude, la notion même de planification, en tant qu'objectif fixé à priori, devient inadaptée car ce n'est pas l'objectif qui compte le plus, même s'il est indispensable, mais plutôt la capacité à réagir et à s'adapter aux modifications de l'environnement qui est déterminante. H.I. Ansoff (1975) signale que les plans stratégiques traditionnels qui sont construits à partir d'informations abondantes et transparentes pour les entreprises ne sont plus valables et que les techniques modernes de planification ne sont pas adaptées pour se prémunir contre des événements imprévisibles.

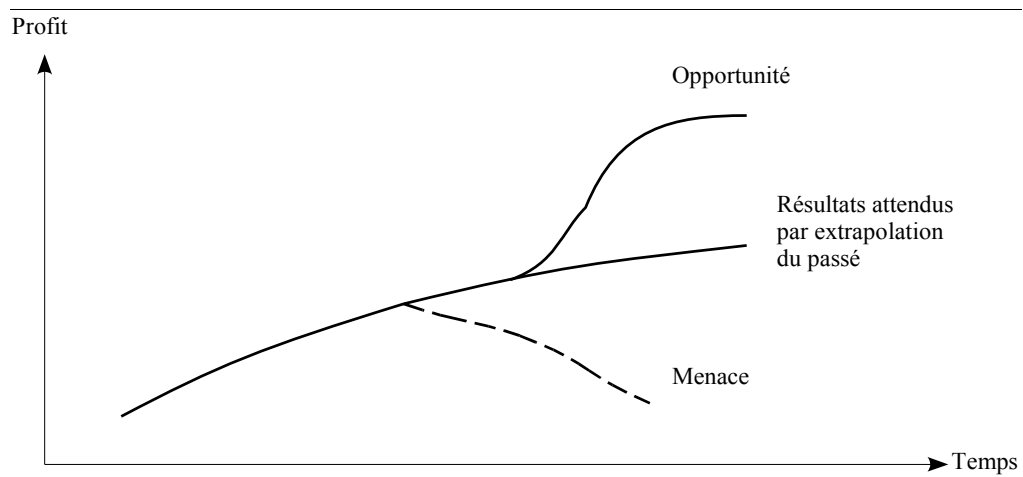


Fig. 7 : Impact des menaces et des opportunités, H.I. Ansoff (1975)

H.I. Ansoff (1975) propose aux entreprises d'anticiper l'environnement au lieu de seulement s'y adapter parce que dans un environnement instable, l'entreprise doit être capable de détecter les signaux faibles annonciateurs de ces surprises stratégiques et que l'évolution de l'entreprise ne peut plus se prévoir par simple extrapolation des données passées, en ignorant les discontinuités de l'environnement.

Il est possible de prolonger la courbe centrale dans le futur proche en se basant sur une extrapolation des résultats à partir de l'expérience passée de l'entreprise. En cas de discontinuité, cette courbe peut dévier favorablement – dans ce cas, elle représente une opportunité – ou défavorablement – et dans ce cas elle correspond à une menace.

Si l'entreprise ne parvient pas à anticiper les événements soudains, les menaces et les opportunités constituent des surprises stratégiques pour l'entreprise qui peut se retrouver dans une situation de danger.

A l'opposé de la planification stratégique qui dépend des signaux forts « *we might call this graduated response through amplification and response to weak signals, in contrast to conventional strategic planning that depends on strong signals* », H.I. Ansoff (1975) recommande une grande *flexibilité* et suggère de répondre aux signaux faibles et aux signaux forts (pendant l'amplification des signaux faibles) en préconisant une « *réponse graduelle* ». Par la suite, la *perception de signaux faibles* permet à l'entreprise d'éviter les surprises qui réduisent son temps de réaction et ses chances de saisir une opportunité ou de contrer une menace.

Dans sa publication « *Implanting strategic management* », H.I. Ansoff (1984) reprend l'expression de F.J. Aguilar (1967) pour bien clarifier ses propos, et ce en précisant que l'entreprise doit disposer d'un « *système de radar-surveillance* » pour détecter les signaux faibles en provenance de son environnement. La surveillance de l'environnement d'après l'auteur, doit être continue et doit englober tous les domaines sous-environnementaux, aussi bien concurrentiel que technologique, économique, social, culturel, législative et réglementaire que politique.



traitement de données « *classement et synthèse* » et la communication des informations aux spécialistes de la stratégie. M.E. Porter souligne l'existence d'une relation entre le processus de « *competitive intelligence* » et le processus de l'élaboration de la stratégie.

Si F.J. Aguilar (1967) et H.I. Ansoff (1975) ont préconisé de surveiller l'environnement de l'entreprise en détectant les signaux faibles annonciateurs de surprises stratégiques, M.E. Porter souligne la nécessité d'organiser et de formaliser l'activité de surveillance en se focalisant plus particulièrement sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

Pour M.E. Porter (1980), les observateurs ne doivent pas seulement scruter avec attention l'environnement de l'entreprise jusqu'à la détection d'un signal pour réagir, mais également creuser et collecter des informations plus au moins accessibles pour leur donner du sens et les transformer en intelligence utile à la prise de décisions stratégiques.

### 3.2.8. L'émergence du concept de vigilance, (J.M. Oury, 1983)

La vigilance, ou *vigilantia* en latin, est définie comme la « *surveillance attentive et soutenue* » (Dictionnaire encyclopédique universel, 2000).

L'économiste J.M. Oury (1983) est le premier à signaler en se référant à des exemples concrets de techniciens qui permettent aux avions de voler sans danger, de chefs d'entreprises, d'hommes politiques, d'équipes de production, etc. que « *rien ne fonctionne sans vigilance* ». Dans son ouvrage intitulé « *Économie politique de la vigilance* », l'auteur dévoile les dangers qui peuvent être engendrés par une carence de la vigilance et il s'étonne que pourtant les coûts directs ou indirects soient si peu élevés quand le monde économique n'accorde que si peu d'importance à la notion de vigilance et à son efficacité.

En s'appuyant sur l'illustration du soldat guetteur – « *le guetteur doit à la fois avoir élaboré la représentation des actes qu'il accomplira à l'arrivée de l'ennemi et avoir trouvé les moyens de les accomplir* » – J.M. Oury (1983) structure l'efficacité de la vigilance en termes d'attente, de représentation de l'événement attendu, de recherche des signes qui l'annoncent et de l'élaboration d'une réponse adéquate permettant de tirer parti de cette détection.

J.M. Oury considère la vigilance comme une activité qui exige en permanence de l'observation et de l'interrogation. Sa conception de la vigilance écarte toute idée de passivité et montre qu'elle se rapproche plus de la notion d'intelligence que de la veille.

### 3.2.9. L'émergence du concept de la surveillance, R.A. Thiétart (1984) et H. Lesca (1986)

Partant des travaux de M.E. Porter (1980), R.A. Thiétart (1984) montre que l'activité de la surveillance de l'environnement de l'entreprise est nécessaire pour conduire une stratégie efficace, « *l'un des points clés d'une formulation efficace de la stratégie est le développement et l'utilisation d'un système de surveillance de l'environnement concurrentiel* ». Pour R.A. Thiétart, une recherche constante et une *analyse* des informations sur l'environnement sont indispensables pour que les entreprises puissent anticiper les opportunités de développement et contrer les menaces afin de réagir d'une façon rapide (R.A. Thiétart, 1984).

R.A. Thiétart définit le processus de surveillance comme « *un processus dynamique qui se renouvelle sans cesse et qui se nourrit de l'ensemble des données provenant des différentes sources auxquelles l'entreprise peut avoir recours* » (R.A. Thiétart, 1984).

Le modèle proposé par R.A. Thiétart, présenté dans la figure suivante, illustre bien l'existence d'une phase d'analyse et de traitement des informations collectées dans le processus de surveillance. Les informations collectées doivent être analysées dans le but de présenter aux décideurs les éléments nécessaires pour mener une action stratégique rapide.

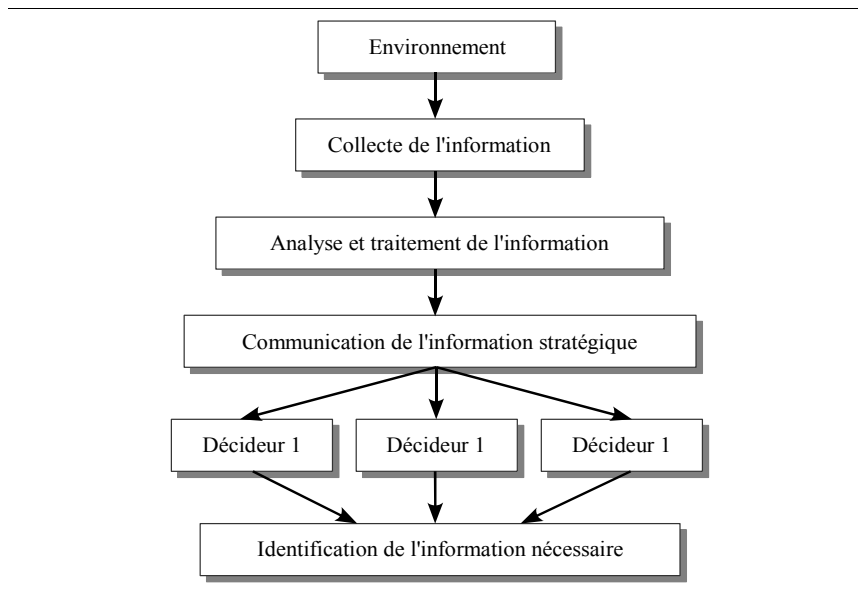


Fig. 9 : Le processus de surveillance de l'environnement, R.A. Thiétart (1984)

Les recherches de H. Lesca (1983) portant sur la gestion de l'information ont contribué également à enrichir la notion de surveillance de l'environnement –où il met en évidence l'importance de l'information stratégique pour le décideur. G. Marteau & H. Lesca (1986) définissent la surveillance de l'environnement comme « *le processus par lequel l'entreprise scrute l'environnement pour s'y adapter et survivre* ».

### 3.2.10. L'émergence du concept de veille (1985-1988)

Le concept de veille demeure en phase d'émergence dans les entreprises françaises jusqu'à la fin des années 80. Les premières recherches portant sur le sujet de la veille ont été publiées principalement par des praticiens (F. Jakobiak, 1988 ; J. Villain, 1989 ; B. Martinet & J.M. Ribault, 1989 ; C. Hunt & V. Zartarian, 1990) qui ont proposé des méthodologies adéquates pour formaliser l'activité de veille dans les entreprises.

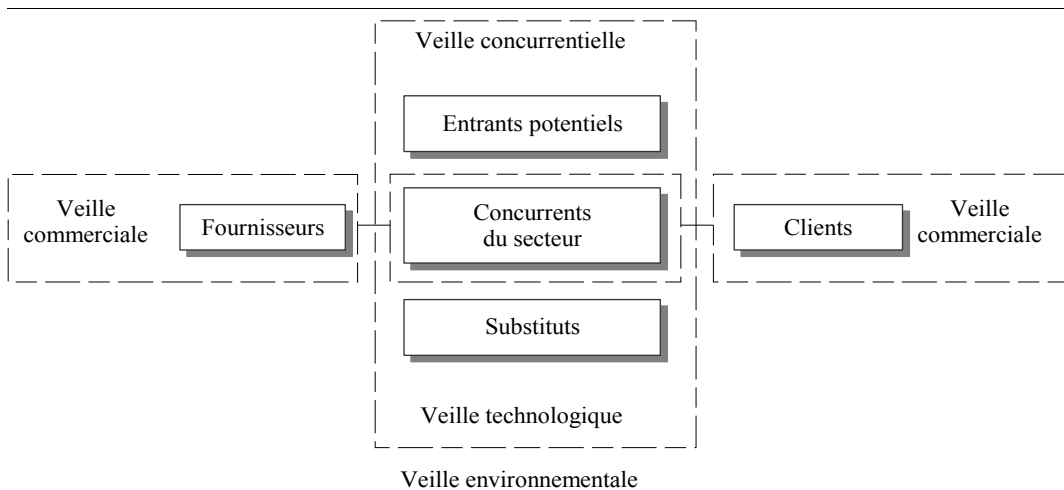


Fig. 10 : Les cinq forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur selon M.E. Porter et les quatre types de veille associés, B. Martinet & J.M. Ribault (1989)

B. Martinet & J.M. Ribault (1989) définissent la veille comme « *une attitude plus au moins organisée d'écoute des signaux provenant de l'environnement de l'entreprise et susceptible de mettre en cause ces options stratégiques* », ils distinguent quatre types de veilles telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille environnementale.

B. Martinet & J.M. Ribault (1989) reprennent les propos de M.E. Porter (1980) sur les différents types de veille et

envisagent que la veille concurrentielle concerne exclusivement les concurrents actuels et potentiels de l'entreprise, quant à la veille commerciale, elle s'intéresse plus particulièrement aux clients, aux produits, aux marchés et aux fournisseurs, la veille technologique concerne la recherche d'informations ayant trait aux acquis scientifiques, techniques et technologiques, alors que la veille environnementale recouvre les aspects culturels, politiques, sociologiques, etc. de l'environnement. Les auteurs reprennent les propos de J.M. Ribault en soulignant que la veille peut être considérée comme une surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir.

Selon F. Jakobiak (1992), la veille technologique est « *l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique. Il faut préciser qu'en dépit de l'adjectif qui accompagne le mot veille, celle-ci concerne aussi bien les informations scientifiques que techniques, technologiques, technico-économiques ou économiques* ».

En outre, Guerny & Delbès, ils distinguent la veille de la vigilance en indiquant que « *à partir de la notion de vigilance, qui est une surveillance attentive, sans défaillance, implicite dans toutes les activités de l'entreprise La novation réside dans l'orientation de cette vigilance vers l'extérieur, qui évoque l'image du guetteur. La veille consiste en l'observation et l'analyse de l'environnement, suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la décision stratégique* ».

### 3.2.11. L'émergence du concept de la veille stratégique

L'expression veille stratégique permet de rendre compte de l'ensemble des différentes veilles que nous venons de présenter (T. Atamer, R. Calori & P. Laurent, 1987 ; P. Baumard, 1991 ; H. Lesca, 1991). D'ailleurs, H. Lesca indique que « *la veille stratégique désigne l'effort que fait l'entreprise pour être à l'écoute prospective de l'environnement (non pas en calculant des prévisions statistiques mais en collectant des informations à caractère anticipatif). Il s'agit d'une expression générique englobant diverses formes de veilles telles : la veille commerciale, la veille technologique, la veille concurrentielle (...), la veille politique (...)* » (H. Lesca, 1991).

L'auteur souligne qu'il préfère parfois l'expression « *l'écoute prospective de l'environnement* » à l'expression « *veille stratégique* » et poursuit sa définition en disant que « *l'écoute prospective est un processus informationnel créatif (...) sa finalité est de permettre la saisie des opportunités et la prévention des risques de façon aussi anticipée que possible* » (H. Lesca, 1991, p.10).

H. Lesca (1992) propose une modélisation cyclique du processus de veille stratégique et en désigne les quatre phases : la phase de ciblage qui consiste à définir la partie de l'environnement que l'entreprise a décidé de mettre sous surveillance ou à scruter. Le ciblage vise également à spécifier les acteurs et les thèmes à surveiller, ainsi que les sources d'information à mettre en oeuvre. La phase de traque qui traduit l'ensemble des opérations de recherche des informations anticipatives et consiste à désigner la ou les personnes en charge de collecter l'information sur la cible donnée. La phase de sélection qui permet de trier les informations recueillies en fonction de leur valeur stratégique et enfin la phase de création de sens qui permet, à partir d'informations fragmentaires, de reconstituer un « puzzle », c'est-à-dire un ensemble de représentations signifiantes.

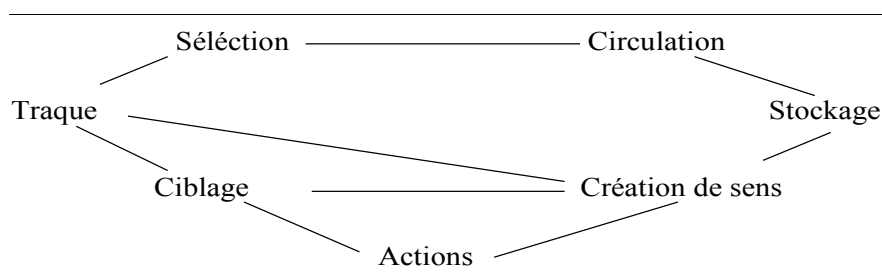


Fig. 11 : le dispositif de veille stratégique, H. Lesca (1992)

De plus, P. Baumard (1991) indique que la veille stratégique est moins proactive que l'IE « *la veille se différencie*

de l'intelligence en s'interdisant de modifier l'environnement sur lequel elle exerce une observation continue. Elle a un rôle de détection tandis que l'intelligence a une mission de positionnement de l'entreprise dans l'environnement qu'elle remplit par une stratégie d'influence et de coercition des acteurs de cet environnement (lobbying, propagande, campagne de presse, networking) ».

La distinction que l'auteur établit entre la veille et l'intelligence n'était pas prise en compte en France durant cette période, en particulier dans les actions d'influence de l'IE. D'ailleurs, A. Bloch (1996) regrette que cette dimension d'intelligence soit négligée au profit de la veille en France. Selon ce dernier, l'intelligence doit « *entreprendre un certain nombre d'actions* », elle doit incorporer des « *actions d'influence* » qui s'apparentent à du lobbying pour influencer sur l'environnement de l'entreprise (A. Bloch, 1996, pp.10-99).

De son côté, C. Cohen (2003) considère l'intégration de la surveillance, de la veille stratégique ou de l'IE comme amenant l'entreprise, selon chacune de ces approches dans l'ordre, vers de plus en plus de proactivité et de globalité dans l'appréhension de l'environnement, comme illustré dans la figure suivante.

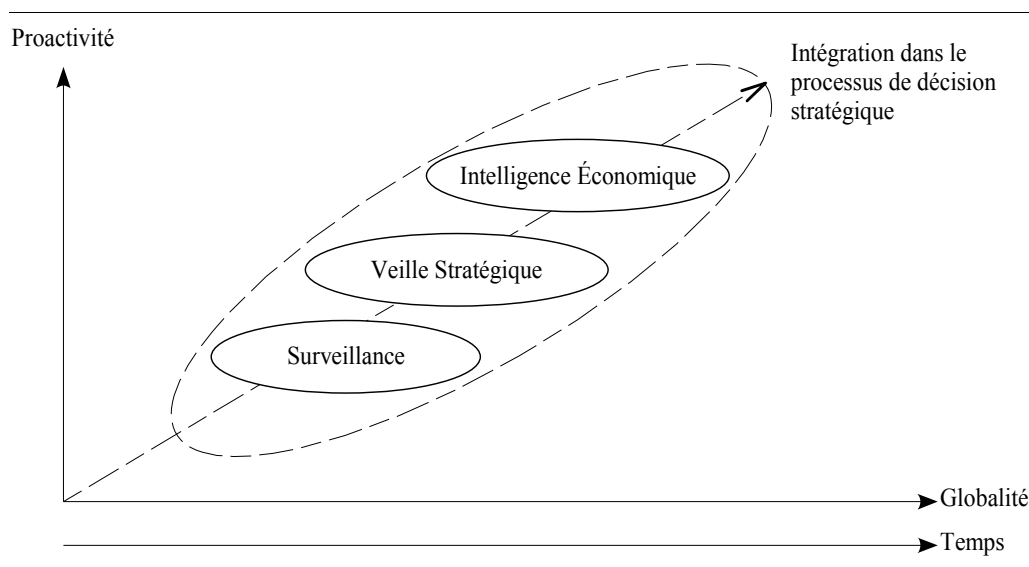


Fig. 12 : De la Surveillance à l'IE, C. Cohen (2003)

### 3.2.12. L'intelligence économique selon le rapport H. Martre (1994)

Face au constat du retard à rattraper dans le domaine de l'IE, la France se trouvait dans une situation d'urgence. Les pouvoirs publics ont mis à disposition des entreprises des ressources en informations économiques. Une campagne de sensibilisation pour l'IE a été établie, des formations spécialisées ont été créées et des séminaires, des colloques et des conférences sur la surveillance, la veille stratégique et l'IE ont été organisés.

Après la publication en 1989 d'un rapport du Commissariat Général du Plan présidé par A. Riboud qui s'intitulait « *Veille technologique et politique de propriété industrielle* », les acteurs étatiques et industriels ont réellement pris conscience que la veille technologique n'était pas la réponse adaptée aux changements incessants de l'environnement

C'est ainsi que le rapport H. Martre, que nous avons présenté précédemment, est paru en 1994 afin de mieux définir l'IE et de favoriser la diffusion des principes d'une telle démarche. L'IHEDN a également contribué à clarifier davantage encore l'apport de l'IE au management stratégique de l'entreprise.

Depuis, l'IE s'est considérablement démocratisée en France et le rapport H. Martre ainsi que l'apport de l'IHEDN ont le mérite d'une telle acception et reconnaissance du concept d'IE en France. De ce fait, un retard a été comblé pour une partie des entreprises françaises dans le domaine de l'IE. Les définitions francophones de l'IE ont servi de références à plusieurs chercheurs et praticiens.



3.2.13. L'apparition de l'intelligence économique selon L. Favier (1998) et F. Bulinge (2002)

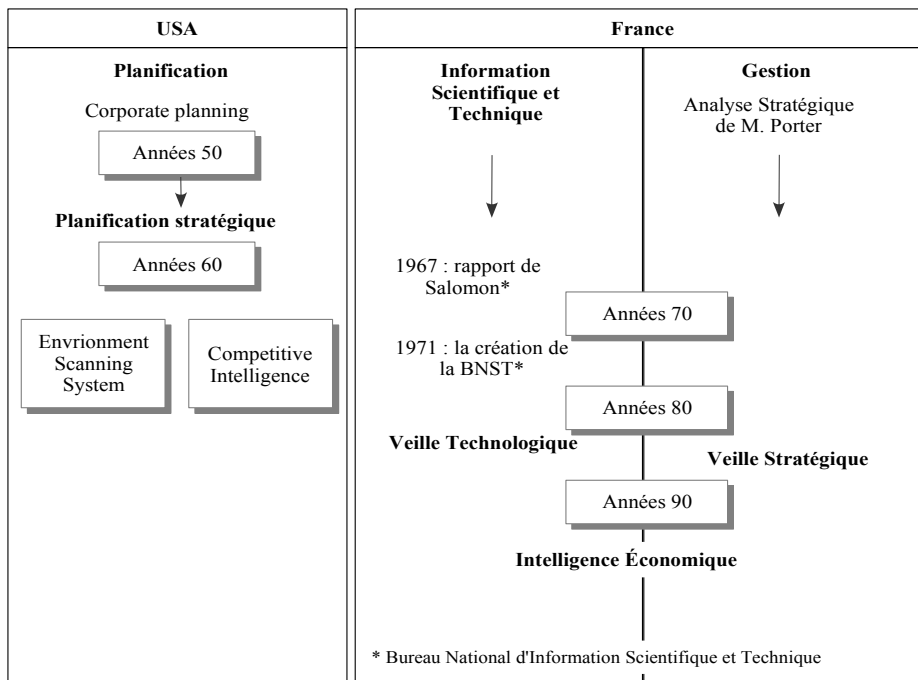


Fig. 13 : Apparition de l'IE en France et aux USA, L. Favier (1998)

L'historique de l'IE peut se présenter selon différents points de vue. C. Cohen (2003) considère que la genèse de l'expression de l'IE résulte d'une évolution du concept de « scanning ». Deux autres visions historiques de l'apparition de l'IE sont également proposées par d'autres auteurs. La première de ces visions est celle proposée par L. Favier (1998) qui a considéré que l'apparition du concept d'IE remonte à la planification stratégique, en ce qui concerne les États-Unis, à l'Information Scientifique et Technique et aux Sciences de Gestion en ce qui concerne la France. L'auteur récapitule et justifie sa vision à travers la figure suivante.

La deuxième vision est celle proposée par F. Bulinge (2002) qui a établi un modèle généalogique montrant la convergence de diverses disciplines scientifiques, méthodologies et outils vers une organisation dédiée à l'IE. Le schéma suivant illustre toute la vision de F. Bulinge :

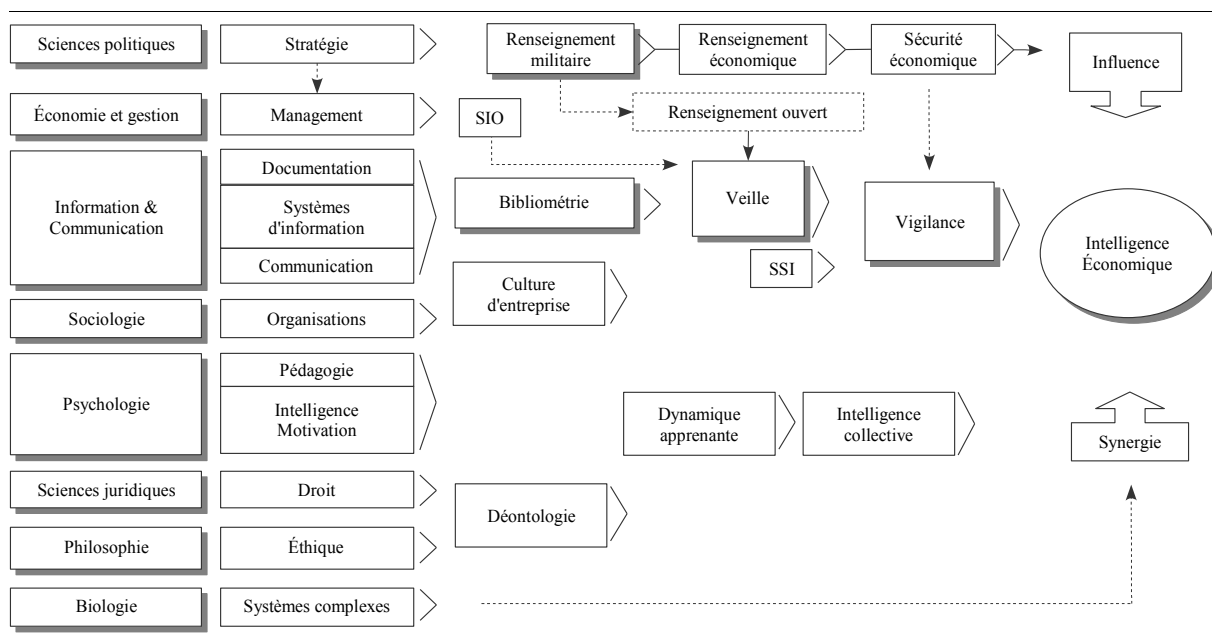


Fig. 14 : Le modèle généalogique de l'IE, F. Bulinge (2002)

La lecture de ce schéma permet de comprendre la diversité des approches conceptuelles et d'en expliquer les différences. En commentant le schéma de F. Bulinge (2002), E.S. Antoine (2004) explique que « *la veille apparaît dans sa dimension horizontale de production d'information tandis que l'IE apparaît dans son aspect multidimensionnel en intégrant la production de connaissances pour l'action* ».

Après avoir tenté de présenter, sans prétendre à l'exhaustivité, l'historique de l'IE tant selon une approche tant chronologique que terminologique, nous ne pouvons pas omettre de parler de la diversité des pratiques de l'IE dans les différents pays où elle s'est développée. Dans la section suivante, nous tentons de révéler les différences en termes de pratique de l'IE dans une sélection de pays où les dispositifs d'IE ont particulièrement proliféré.

### **3.3. L'intelligence économique, une pratique qui diffère selon les pays**

L'IE s'est considérablement propagée dans de nombreux pays qui ont su tirer parti de ses avantages pour le pays et pour les entreprises. Parmi ces pays nous limitons notre recherche sur les dispositifs d'IE au Japon, en Chine, aux États-Unis, en Grande Bretagne et en France. C'est en ce sens que B. Besson & J.C. Possin (1996) disaient « *instrument politique et stratégique, l'IE est mise en oeuvre par des nations et fonde partout dans le monde des systèmes de recueil et de diffusion de l'information stratégique. C'est ainsi qu'existent depuis longtemps des intelligences économiques japonaises, suédoises, allemandes, américaines ...* ».

#### **3.3.1. Le cas du Japon**

Le Japon pratique depuis longtemps l'IE. Le modèle japonais de recueil d'informations mondiales qui constituait la base de son développement dans les années 80 remonte à l'époque du 122<sup>ème</sup> empereur japonais Meiji Tenno (1852-1912), qui est le précurseur du Japon moderne. Pendant son règne de 1862 à 1912, il a favorisé l'ouverture du Japon aux idées et aux méthodes occidentales. Avec une telle ouverture sur l'extérieur, la recherche et la collecte d'informations se réalisaient dans une optique de protection dont l'objectif principal est de préserver l'indépendance de l'économie japonaise.

Ainsi, la culture japonaise en termes d'IE remonte à la fin des années 20, où les dirigeants japonais ont tiré une expérience de leur culture du renseignement sur la façon de traiter les problèmes concurrentiels. « *Kenzai Club* » était pour les dirigeants japonais, le lieu de discussion et d'échange d'informations confidentielles (C. Harbulot & P. Baumard, 1996). Ils y archivaient les données stratégiques recueillies sur les marchés asiatique, américain et européen et ils ont inventé le modèle « *citoyen-espion* » en coopération avec la nation pour rendre leur économie compétitive.

Après la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale, les Japonais se trouvèrent vulnérables et il eurent besoin de relancer leur économie. Leur culture du travail en commun et de la coopération, leur a permis de créer, à l'étranger, des sociétés au sein desquelles ils ont installé tout un réseau d'échange d'informations avec le Japon par des liaisons télex. Le rôle joué par l'État japonais est marqué par la création pour les entreprises japonaises d'une organisation nationale de recueil et de diffusion d'informations économiques et technologiques, dirigée en particulier par le Scientific Information Center et le Japan External Trade Organization JETRO, financée par le Ministry of International Trade and Industry MITI. Les informations étaient collectées dans le monde entier et étaient traitées par le JETRO et le MITI. Ces informations étaient ensuite renvoyées à toutes les entreprises japonaises pour que chacune puisse en tirer parti. S'informer est donc une tradition chez les Japonais, plus encore, c'est devenu un devoir national (J. Villain, 1989).

L'orientation stratégique de l'information a été adoptée en avril 1989 par les membres de la Japanese Association of Chief Information Officers qui regroupe les responsables des associations d'information économique de 72 grandes sociétés japonaises. Leur intérêt est d'accorder une place de plus en plus visible à l'information stratégique dans la gestion des affaires au sein des sociétés. En 1990, 473 entreprises japonaises ont investi près de 3,3 milliards de dollars pour bâtir un système d'information stratégique commun. Aujourd'hui 43,3% des entreprises industrielles et 62,5% des entreprises de service tirent parti de ce projet (C. Harbulot & P. Baumard, 1996).

L'information ou « *joho* » signifie pour les Japonais à la fois information et renseignement et bien plus qu'un

simple bien acheté ou vendu, elle est liée au comportement social des japonais et est ancrée dans leur culture. L'information est un service rendu qui témoigne de la confiance entre partenaires. Il en résulte une culture collective nationale d'échange et de partage d'informations. Cette culture a permis de reconstituer les fondements d'un dispositif d'IE dès la fin de la seconde guerre mondiale.

En définitive, le modèle d'IE japonais est caractérisé par une approche collective et offensive de l'information. Il en a conservé deux caractéristiques : d'une part, l'usage intensif de l'information au service d'une politique offensive du développement industriel ; d'autre part, une gestion dynamique du secret permettant d'identifier clairement ce qui doit être protégé comme étant stratégique, et ce qui peut être échangé.

Aujourd'hui, le dispositif japonais d'IE s'appuie sur de multiples canaux d'échanges d'informations et de concertation entre trois pôles afin d'assurer la cohérence et l'évaluation permanente des orientations nationales. Citons en premier lieu, le pôle ministériel qui se présente sous la forme de commissions consultatives (shingikai) associant l'État, les groupes industriels, les banques, les sociétés de commerce (sogo shos-has) et les universités. Ensuite, le pôle professionnel que constituent les différentes associations professionnelles. Enfin, le pôle scientifique qui regroupe la communauté savante au sein de laquelle les experts d'entreprises présentent régulièrement leurs travaux dans le cadre de comités techniques (Inkai). L'ensemble de ces acteurs est relié à de multiples représentants à l'étranger qui sont des capteurs d'informations et de connaissances, les réseaux qui en résultent s'établissent comme un filet planétaire.

#### **Ce que nous retenons du cas du Japon**



- Le partage de l'information stratégique est d'une importance capitale d'une part dans la prolifération de la pratique de l'IE car l'information est sa matière première, et d'autre part dans la réussite d'une telle pratique, au vue des résultats de l'économie japonaise ;
- La culture collective, offensive et protectrice de l'information, ancrée dans la société japonaise, favorise l'adoption de la démarche d'IE.

#### **3.3.2. Le cas de la Chine**

Le cas de la Chine est moins développé que celui du Japon mais, d'après l'actualité de ces dernières années portant sur les accusations d'espionnage industriel de la part de stagiaires ou d'employés chinois dans des entreprises européennes ou américaines, la Chine montre de plus en plus des signes d'adoption discrète de l'IE. En effet, nous avons entendu parler des accusations portées sur les stagiaires chinois qui révèlent, d'après le « Centre stratégique européen d'intelligence et de sécurité », l'existence d'un réseau d'étudiants chinois censés effectuer de l'espionnage industriel en Europe. Le premier cas s'est manifesté le 29 avril 2005 en France avec la mise en examen d'une jeune étudiante chinoise, Lili Whuang, dans l'affaire Valéo, pour intrusion dans le système d'information de l'entreprise, accédant aux informations stratégiques portant sur des modèles de véhicules devant prochainement sortir sur le marché, et pour abus de confiance (Article du journal Le Monde paru le 20 juin 2005). Cela était lié au fait que Valéo est présent sur le marché chinois, où la société possède 8 filiales et espère vendre, en 2010, pour 1,3 milliard d'euros de ses produits.

Plusieurs autres cas ont été révélés en Suède en 2005, ou encore en Belgique en 2005 également et ayant aboutit à la découverte d'un véritable réseau multinational de renseignement économique chinois. Ce réseau serait actif en France, en Grande Bretagne, en Allemagne et au Benelux. Son objectif serait l'Europe centrale et il regrouperait des stagiaires, des chercheurs, de jeunes professeurs et de futurs docteurs en sciences. Il ciblerait prioritairement les entreprises des secteurs de la haute technologie, des télécommunications, du médicament, de la finance, ainsi que des sociétés technologiques mixtes oeuvrant à la fois pour les domaines civil et militaire.

Face à de tels exemples, les efforts secrets de la Chine en termes de renseignement et d'IE ont ainsi été mis au jour, semant une crainte plus accentuée et une méfiance plus grande de la part des pays européens et autres. Cela est lié au fait que la Chine est devenue en quelques dizaines d'années un acteur économique prédominant et incontournable réussissant parfaitement son système économique.

La Chine est la première population mondiale avec 1,3 milliard d'habitants, un territoire national gigantesque accueillant les plus grands investisseurs mus par désir de réussite et de collaboration internationale avec toutes les nations. Les dirigeants chinois s'orientent de plus en plus vers l'extérieur en concluant des partenariats internationaux multiples, des relais de croissance à l'étranger et des stratégies de réussite internationales. De plus, le pays, politiquement stable, dispose d'un peuple dynamique représentant une main d'oeuvre abondante et bon marché pour les investisseurs étrangers.

Les chinois ont ainsi commencé à acheter des usines et du savoir-faire à l'étranger. Les groupes chinois ont multiplié leurs investissements en Europe, aux États-Unis et en Afrique. Par exemple, Legend, le n°1 des ordinateurs en Chine, a lancé sa marque Lenovo pour dynamiser ses ventes internationales et a réussi à racheter la prestigieuse division PC d'IBM. Haier, la marque de réfrigérateur, originaire de Qingdao, a investi des millions de dollars dans une usine en Caroline du sud. En décidant de lancer sa présence à l'international, ce groupe chinois a dépensé pour son siège de Broadway à New York 15 millions d'euros. Konka, producteur de téléviseurs, envisage une implantation au Mexique pour vendre sur le marché des États-Unis et du Canada. La société "OSCO", n°1 des entreprises chinoises de transport maritime, est l'une des trois plus grandes sociétés du monde.

Ainsi, en intensifiant ses ramifications dans le monde entier et particulièrement dans les secteurs technologiques, la Chine a enregistré une croissance économique rapide lors des deux dernières décennies, a pris la 3<sup>ème</sup> place en part du produit intérieur brut mondial et représente le principal producteur des industries de pointe sur le plan international. C'était aussi le 3<sup>ème</sup> producteur mondial des produits liés à la technologie de l'information et des communications (TIC) en 2000, ce qui lui permettrait d'accéder prochainement à la première place en tant que producteur du matériel (TIC) dans le monde (P. Picquart, 2004).

Q. Miao, promoteur de l'IE en Chine, affirmait que la révolution économique chinoise axée sur l'ouverture au marché a déclenché une explosion de la demande pour l'intelligence compétitive en Chine (Q. Miao, 2005). D'après Q. Miao la pratique de benchmarking, le suivi des technologies et l'analyse des brevets pouvaient être mieux compris si les chinois se référaient à l'intelligence compétitive. En conséquence, ils ont délaissé les technologies pour se concentrer sur les stratégies dans les affaires afin de conquérir des marchés internationaux et développer l'économie chinoise. En juillet 1992, les cours d'intelligence compétitive ont commencé en Chine pour les entreprises chinoises et grâce à des interventions dans des conférences et des séminaires, il y a eu parution de plusieurs publications chinoises sur le sujet et le concept d'intelligence compétitive est devenu assez répandu en Chine.

---

#### Ce que nous retenons du cas de la Chine

---



- La discrétion des activités de recherche d'information et la protection des intentions stratégiques est importante afin de garantir la progression des entreprises sur leurs marchés sans attirer l'attention des rivaux et des acteurs de l'environnement ;
  - Le développement des réseaux et des ramifications organisationnelles permettent de gagner du terrain sur le propre marché d'une entreprise mais aussi de s'ouvrir sur de nouveaux marchés afin de diversifier ses activités et assurer sa pérennité.
- 

#### 3.3.3. Le cas des États-Unis

Comme nous l'avons déjà signalé précédemment, le concept de l'IE a été formellement introduit aux États-Unis au début des années 60 par H. Wilensky. Durant cette période, les grandes entreprises américaines commençaient à mettre en place des services internes de « Competitive intelligence » après les attaques japonaises qui ont eu lieu au niveau de l'industrie automobile américaine et qui ont failli conduire à la disparition de géants de cette industrie. Cette menace a fait prendre conscience aux responsables américains de l'importance de développer le concept d'intelligence compétitive.

En 1980, M.E. Porter a expliqué ce qu'il entend par système de renseignement sur la concurrence et a structuré le

concept de ce que nous appelons maintenant IE. L'auteur précisait que nous entrions alors dans un type de marché où le rôle de l'information allait être de plus en plus important. Il ajoutait que pour pouvoir traiter le volume d'informations provenant de l'ensemble du monde il faudrait des techniques de traitement de l'information qui n'existaient pas encore sur le marché.

L'IE est ainsi entrée dans les programmes d'enseignement dès 1980, notamment avec les publications de M.E. Porter. En 1982, ce dernier a publié deux livres intitulés « *Choix stratégiques et concurrence: Comment devancer les concurrents et maintenir son avantage concurrentiel* » et « *Stratégie dans un monde concurrentiel* » (M.E. Porter, 1982) ainsi qu'un livre en 1985 intitulé « *Competitive advantage* » (M.E. Porter, 1985). Les américains ont ainsi compris les enjeux de la maîtrise de l'information et de l'environnement dès les publications de M.E. Porter et ont ressenti le besoin d'introduire l'IE dans leur système politico-économique en 1986.

L'arrivée au pouvoir du président Bill Clinton a été marquée par la constitution d'un puissant pôle fédéral en charge de l'IE et par l'accroissement des échanges d'informations entre l'État et les entreprises. L'ampleur de cette réaction, les moyens mis en oeuvre et l'implication incessante de la Maison Blanche et du Département du Commerce étaient justifiés face au pillage scientifique et technique, essentiellement perpétré par le Japon qui menaçait sérieusement la compétitivité et les positions concurrentielles américaines sur le marché international.

En 1996, le président Bill Clinton a développé la mise en place de l'opération par la mobilisation de tous pour le progrès des entreprises américaines avec la création de « *Advocacy Center* » en 1993. Ce centre, rentrant dans le cadre d'un système offensif de chasse aux contrats internationaux, représente un lieu de rencontres entre les dirigeants de toutes les grandes entreprises et les agents de l'administration publique pour décider ensemble à propos des contrats susceptibles d'être appuyés par les administrations de l'État à l'étranger.

L'Advocacy Center, parfois appelé War Room, était chargé de la surveillance permanente des marchés industriels mondiaux émergents (les Big Emerging Markets – BEM). Loin d'être un outil pour diriger la manoeuvre de vente, ce centre a un rôle qui réside essentiellement dans la préparation du terrain propice aux manoeuvres souhaitées : aplanissement des problèmes administratifs aux États-Unis et dans les pays concernés, apport de renseignements, préparation et appui des missions ministérielles de soutien sur le pays donné.

L'Advocacy Center s'appuie sur l'Advocacy Network constitué d'un réseau interministériel qui réunit les compétences des acteurs politico-administratifs américains. Ce système a fait preuve de son efficacité à plusieurs reprises par la récupération de nombreux marchés et l'inscription de l'IE au coeur du dispositif stratégique américain particulièrement également orienté vers la protection des intérêts économiques.

Dans le domaine des réseaux électroniques, les États-Unis occupent déjà la position dominante au niveau mondial. Lors du dernier sommet mondial de la société de l'information SMSI, organisé en 2005 à Tunis, les participants se sont penchés sur les problèmes de discrimination sur le partage du réseau internet et de contrôle de l'information que la position occupée par les États-Unis induit. En effet, il serait naïf de considérer que les États-Unis n'utiliseront pas le réseau Internet comme un instrument de contrôle des échanges et de l'accès aux informations surtout que, de par sa taille et sa démocratisation, il compte près de 100 millions d'utilisateurs dans plus de 150 pays. Outre ces utilisations pour le contrôle informationnel, les États-Unis peuvent également en faire un outil de domination scientifique et technologique, et, à terme, industriel et commercial.

Malheureusement, l'efficacité des services de renseignements américains a fait tristement défaut lors des attentats du 11 septembre 2001 et les critiques sur de tels services se sont multipliées. Actuellement, l'Amérique a doublé le budget consacré à la défense et à la sécurité depuis le 11 septembre 2001 et cela ne risque pas d'être ralenti au vu de l'actualité internationale semée d'incertitude et d'instabilité.

### **Ce que nous retenons du cas des États-Unis**

---



- La défensive et la volonté de contrer les menaces représente une activité à part entière dans la démarche d'IE ;
  - La maîtrise de l'information constitue une condition sine qua non pour prétendre à la véritable pratique de l'IE et assurer sa réussite ;
  - La mobilisation des compétences dans la pratique de l'IE permet d'assurer l'efficacité d'un tel dispositif.
- 

#### 3.3.4. Le cas de la Grande-Bretagne

La Grande Bretagne a été la première puissance économique mondiale de la révolution industrielle (Commissariat Général au Plan, 1994). Dès la création des premières manufactures textiles, l'IE a joué un rôle fondamental dans la maîtrise de l'innovation technique. Ainsi, pour protéger l'information portant sur la machine à filer le coton, les manufactures du Lancashire faisaient peser sur les ouvriers de métiers des sanctions sévères au cas où ils dévoileraient les caractéristiques de cette invention à des marchands étrangers, allant jusqu'à l'amputation de la main à celui qui oserait un tel sacrilège.

L'information a joué également un rôle capital dans l'influence pour l'exploitation des gisements pétroliers et la gestion des conflits pour la commercialisation du pétrole. Aujourd'hui, la force de la Grande Bretagne se focalise à la City ; les grandes entreprises, les compagnies d'assurances, les institutions financières et les banques font appel à des spécialistes en « business intelligence » pour gérer leurs activités. Les grandes entreprises ont même créé des postes spécifiques dédiés à cette activité et il existe même un marché privé de l'information (des lettres spécialisées, des bases de connaissances ciblées sur les entreprises et sur les affaires commerciales, etc). Cela a progressivement conduit à la création de départements « marketing intelligence » dans les entreprises anglaises, et ce dès la fin des années cinquante. Le marketing intelligence est devenu ensuite une discipline indépendante comme toute autre discipline de gestion (Commissariat Général au Plan, 1994).

### **Ce que nous retenons du cas du la Grande-Bretagne**

---



- La protection de l'information à caractère stratégique est d'une importance capitale pour protéger le patrimoine stratégique des entreprises ;
  - L'IE est une discipline à part entière, nécessitant les compétences nécessaires à sa bonne pratique et les entreprises britanniques l'ont compris en lui donnant toute sa place dans l'entreprise.
- 

#### 3.3.5. Le cas de l'Allemagne

La pratique allemande en matière d'IE s'est inscrite dans l'histoire depuis longtemps. L'esprit collectif de conquête et de partage de l'information trouve ses origines au 13<sup>ème</sup> siècle dans l'organisation commerciale de la ligue hanséatique, véritable réseau d'affaires entre marchands-voyageurs et financiers utilisant l'information économique pour gérer leurs affaires. Au 19<sup>ème</sup> siècle, l'État allemand encourage les banquiers et les industriels à coopérer, afin de pallier sa faible crédibilité financière et contrecarrer la suprématie anglaise. Cette volonté fonde aujourd'hui l'organisation des flux d'informations qui convergent vers le coeur stratégique allemand constitué essentiellement par les banques, les grands groupes industriels et les compagnies d'assurances (P. Clerc, 1995). Les réseaux relationnels, grâce auxquels circulent ces flux informationnels, sont établis sur la confiance, la discrétion et le respect de la parole donnée au profit de l'intérêt commun.

L'effet de la modernisation voulue par les allemands et réalisée dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle par Bismarck a donné aux allemands une ambition et une volonté d'exceller par rapport aux britanniques. En 1933 le modèle social allemand a soutenu Hitler et a montré une réussite surprenante de l'économie de guerre, et après 1945, cette même volonté a permis une reconstruction de l'industrie et de l'image du pays ainsi qu'un développement en évolution permanente. Actuellement, l'organisation est focalisée sur les industries-banques-assurances autour desquelles gravitent les administrations, les syndicats, la bundesbank, les sociétés de commerce, le gouvernement fédéral, etc. En outre, des qualités humaines viennent s'ajouter à cette organisation : le patriotisme économique des représentants diplomatiques, les réseaux relationnels des décideurs (industries-banques-assurances), les actions collectives et la

discipline.

Le système allemand d'IE mobilise efficacement l'ensemble de ces acteurs pour élaborer de véritables stratégies de positionnement sur les marchés étrangers tout en alliant une coopération politique, économique, technologique et culturelle. Les fondations voisines des partis politiques, implantées à l'étranger, comme la fondation Konrad-Adenauer, jouent un rôle capital dans l'alimentation des réseaux en informations stratégiques, l'influencent et contribuent à diffuser le modèle économique et culturel allemand.



### **Ce que nous retenons du cas de l'Allemagne**

- Les aspects culturels, politiques et stratégiques de l'ingénierie de l'information font partie intégrante de la démarche d'IE
- L'état d'esprit favorable à l'action permet d'aller de l'avant et de maîtriser le devenir d'une entreprise
- L'IE en Allemagne s'inspire, sur beaucoup de ses aspects, du domaine militaire, notamment en ce qui concerne la rigueur et la précision des tâches qui sont réalisés dans le cadre d'une telle démarche.
- La diversité des sources d'information permet d'alimenter le dispositif d'IE en informations à valeur ajoutée.

### 3.3.6. Le cas de la France

Le gouvernement Français a joué depuis longtemps un rôle puissant en matière de culture de l'information, et ce grâce à la mise en place de réseaux d'information économique et technique, notamment par le fonctionnement traditionnel de l'administration française, le rôle des chambres de commerce et d'industrie, et la création des structures d'appui au progrès technique depuis l'époque de Napoléon et la société d'encouragement à l'industrie nationale.

Bien qu'au 19<sup>ème</sup> siècle, les banques et les entreprises aient conçu des structures d'information adaptées à des stratégies internationales dynamiques, ces savoir-faire n'ont été ni transmis, ni mémorisés, ni adaptés au fil de l'histoire économique. Malgré le rôle central de l'État et ses liens privilégiés avec les grands industriels après la seconde guerre mondiale, le dispositif français est resté restreint et ne s'est pas développé. La prédominance des réseaux publics d'information économique, scientifique et technique et la vulnérable culture de l'information au sein des entreprises expliquent la faiblesse du dispositif français. En outre, les volumes d'informations publiques mis à disposition se sont avérés peu adaptés aux nouveaux besoins, souvent mal formulés, des entreprises, notamment celles qui s'internationalisent.

Le débat sur l'IE en France a commencé avec l'apparition en 1991, d'un rapport intitulé « *Information et compétitivité* ». Dans ce rapport, le Commissariat Général du Plan soulève les faiblesses de la France en matière d'« informations professionnelles », en précisant que ce rapport n'est qu'un début et qu'il faut approfondir la réflexion sur le sujet. Il signale par ailleurs, qu'il existe « *une étroite relation entre gestion de l'information et intelligence* » (C. Cohen, 2003).

Après la publication des travaux d'un groupe d'experts réunis au sein du Commissariat Général du Plan entre 1992 et 1994 sur le thème « IE et stratégie des entreprises » composé de représentants des entreprises, de l'administration, de l'université et des professionnels de l'information, un groupe de travail a évalué précisément les forces et les faiblesses du dispositif français sur la base d'une analyse détaillée des systèmes d'IEs les plus performants.

Le développement en France d'une politique d'IE a permis de palier ces faiblesses et de maîtriser les enjeux de l'IE. Nous distinguons jusqu'à présent trois périodes marquantes : 1993-1995, 1995-2000 et 2003-2005.

La première débute en 1993 avec la création de l'Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique (ADIT) par le gouvernement qui souhaitait que la France « *se dote de capacités d'investigation, d'analyse, de prospective dans les domaines industriel, technologique et commercial* » (P. Caduc, 2004).

Le modèle français a réussi en s'inspirant des meilleures pratiques mondiales, plus particulièrement les pratiques

japonaises, du modèle américain avec l'administration Clinton en 1993 (protection des industries stratégiques et conquête des marchés stratégiques à l'export) et du modèle anglais, notamment l'information issue des chancelleries, des agences de renseignement et des cabinets de conseil où les anglais se sont dotés d'une excellente capacité d'alerte et d'analyse sur les marchés mondiaux au profit des entreprises anglaises.

Nous mentionnons que le premier organisme public, l'Agence de Diffusion de l'Information Technique a été intégralement dédié à l'IE ; son statut était celui d'un établissement public à caractère industriel et commercial sous tutelle du ministère des affaires étrangères et du ministère de la recherche. L'objectif était de mettre en œuvre une politique nationale de veille technologique, concurrentielle et stratégique.

La publication du rapport H. Martre en 1994, a véritablement marqué le point de départ de la politique de l'IE. Grâce aux recommandations apportées par ce rapport, des sociétés ont été créées, des colloques ont été organisés, des thèses et des articles ont été publiés. La formation à l'IE dans les universités et les écoles de commerce a fait de la France un pays pionnier en la matière. L'objectif essentiel était d'accroître le savoir-faire et les capacités d'analyse et de compréhension de la réalité des marchés, dans les entreprises et l'administration.

En 1995, le Secrétariat Général de la Défense Nationale et Bercy ont développé une politique publique d'IE pilotée par le comité pour la compétitivité et la sécurité économique. En outre, 181 chambres de commerce et d'industrie se sont positionnées sur le territoire comme de véritables dispositifs régionaux d'IE et un appui pour promouvoir l'IE dans les entreprises françaises.

Fin 1995, le développement de l'Internet a marqué le deuxième temps de la politique publique d'IE. L'État prend une décision clé, celle de mettre en ligne des millions de pages de données et d'informations publiques gratuitement. Cette décision a abouti à des partenariats entre public-privé en matière d'IE.

Le troisième volet s'ouvre en 2003, avec le rapport du député Bernard Carayan (Documentation Française, 2003), commandé par l'ex-premier ministre Jean-Pierre Raffarin. Il s'agit d'un rapport parlementaire dont l'origine a été de concilier au niveau national le politique, l'administration et le monde économique. Dans ce rapport, Bernard Carayan a soulevé les fondements d'une politique publique d'IE, tant offensive que défensive.

L'une des principales mesures adoptées par le gouvernement sur la base du rapport de Bernard Carayan fut la désignation en janvier 2004 d'Alain Juillet au poste de haut responsable de l'IE. Rattaché au premier ministre, Alain Juillet a conçu et mis en œuvre une approche de coordination interministérielle qui représente une véritable « start-up administrative » qui permet de traiter en temps réel et de façon cohérente toute question relative à l'IE et à la sécurité économique. Les principales interventions du gouvernement se résument à un soutien opérationnel aux grandes entreprises exportatrices, une protection du périmètre stratégique de l'économie française, des programmes régionalisés de soutien aux PME, une politique de sensibilisation au patriotisme économique et une organisation des séminaires portant sur l'IE.

---

### **Ce que nous retenons du cas de la France**

---



- La France s'est intéressée d'abord à la veille technologique, ensuite à la veille stratégique et enfin à l'IE.
  - Les différents types de veille et particulièrement la veille stratégique sont des composantes même de la démarche d'IE
  - L'implication des organismes étatiques à la promotion de l'IE dans les entreprises est primordiale et a fait ses preuves en France, tout comme dans d'autres pays.
- 

Après avoir présenté les différentes pratiques et initiatives en termes d'IE dans plusieurs pays de culture différentes, nous constatons que les aspects culturels influencent considérablement la façon de pratiquer l'IE. Une telle pratique est pourtant, dans ses fondements, régie par une dimension éthique et déontologique forte qui a parfois manqué dans le cas de la Chine avec des tentatives avérées d'espionnage industriel et scientifique. Nous considérons cet aspect éthique et déontologique comme un élément capital de la démarche d'IE que nous nous proposons d'expliquer dans la suite.



### 3.4. La dimension éthique et déontologique de l'intelligence économique

L'IE permet à l'entreprise une meilleure connaissance et une meilleure compréhension de l'environnement et elle vise aussi à influencer sur celui-ci pour que l'entreprise ne soit pas toujours dans la posture de victime des brusques changements imprévus. L'IE permet également aux acteurs de l'entreprise d'accéder aux informations stratégiques pour détecter de nouveaux marchés, repérer des partenaires potentiels, deviner la stratégie de déploiement d'un concurrent, pressentir la défaillance d'un fournisseur, déceler une innovation technologique, anticiper une nouvelle réglementation, etc. leur permettant de résoudre leurs problèmes décisionnels en toute connaissance de cause et de prendre des décisions stratégiques adéquates.

Au delà des techniques de veille réactives et de la mise en pratique des actions proactives, on peut associer à l'IE des actions de nature stratégique qui, par d'autres voies, et par fusions et acquisitions, visent des objectifs tels que l'élimination d'un concurrent ou l'appropriation de son savoir-faire, de ses intentions stratégiques de ses réalisations, de la liste de ses clients importants, de ses fournisseurs ou de ses parts de marché. Néanmoins, de telles pratiques peuvent parfois franchir la limite de la légalité et enfreindre les règles éthiques et déontologiques de la pratique de l'IE. Ainsi, la source de cette dimension éthique et déontologique de l'IE revient à une problématique principale de la légalité ou de la légitimité des actions des décideurs dans un contexte d'IE. Dans la section suivante, nous tenterons ainsi de clarifier cette problématique, puis nous présenterons les limites convenues dans le contexte de l'IE comme étant d'une part des limites éthiques et d'autre part des limites déontologiques.

#### 3.4.1. La problématique de légalité-légitimité dans un contexte d'intelligence économique

Comme toute discipline nouvelle sur la scène publique, le champ particulier de l'IE n'a pas encore bien défini tous ses repères au sein des entreprises et en particulier les PME. Parmi les repères qui restent pour certains méconnus, indéterminés ou sous-estimés, nous citerons tout particulièrement la problématique de la légalité-légitimité des actions, techniques et méthodes promulguées par l'IE. Nous essayerons tout d'abord de distinguer le légal du légitime et du moral dans les actions, ensuite nous essayerons de distinguer le légal de l'illégal en IE.

G. Verna (1999) souligne qu'il existe toujours une confrontation entre des contraintes légales et morales pour agir. Partant de ce constat, l'auteur a proposé un modèle qui permet de classer les différentes actions possibles selon leur légalité et leur légitimité. Pour établir son modèle, il s'est appuyé d'une part sur un critère collectif non négociable qui est la loi, et d'autre part sur un critère d'appréciation individuelle qui est la légitimité en s'appuyant davantage sur la morale personnelle de l'individu et le bon sens de ses activités traduits par la « justice naturelle ». L'auteur a suggéré quatre types d'activités classifiées en termes de légalité et de légitimité résumées dans la figure ci-après.

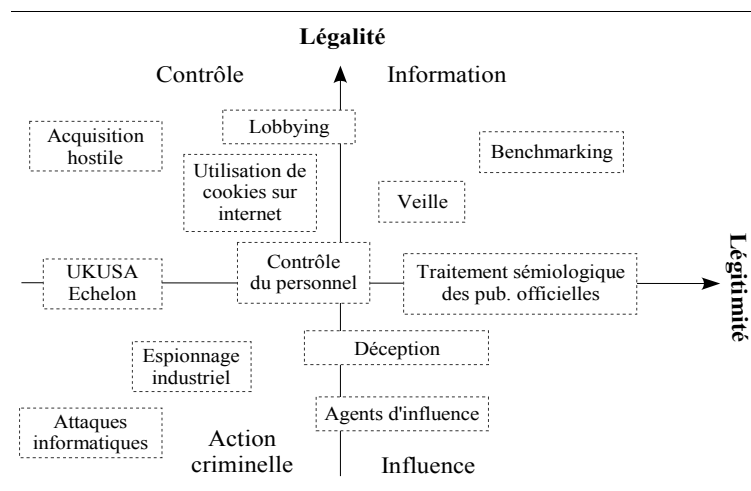


Fig. 15 : Classement des actions selon leur légalité et leur légitimité, G. Verna (1999)

Les types d'activités identifiées par l'auteur sont celles dites d'information, de contrôle ou d'influence, et enfin, d'action criminelle ou hors la loi.

Les activités d'information sont, selon G. Verna (1999), des activités légales et considérées comme légitimes consistant en un ensemble d'habitudes admises et de pratiques courantes dans l'entreprise pour la recherche et la production d'informations utiles à son fonctionnement.

La veille constitue un parfait exemple d'activité d'information à partir du moment où les informations recueillies sont légalement accessibles. D'après l'étude de J. Villain (1989), environ 10% de l'information dont aurait besoin les décideurs est une information fermée dont, contrairement aux informations ouvertes, l'accès est régi par des règles, parfois juridiques et d'autre fois morales. Dans ce cas, il s'agit d'informations confidentielles, propre à la concurrence ou à d'autres organismes et protégées par la loi, soit par brevet, soit par des systèmes d'information sécurisés. Une tentative d'accès à de telles informations est considérée comme illégale et ne correspond pas à une activité légale et/ou légitime.

Un autre exemple d'activité d'information, considérée comme légale et légitime, est le Benchmarking qui représente une voie de recherche d'informations dans le cadre de l'IE. En effet, le Benchmarking, définit comme étant « *une démarche permanente de recherche, d'évaluation des produits pour de meilleures pratiques et mise en oeuvre d'approches similaires visant à optimiser la performance de l'entreprise, ou de façon simplifiée : recherche, échange et utilisation des bonnes pratiques* » (L'institut du Benchmarking), est à l'évidence une voie normale de l'IE puisque les partenaires sont consentants et collaborent en partageant leurs résultats dans l'intérêt commun (Karlöf & Partners, 1995).

Les activités de contrôle sont celles qui valorisent l'aspect légal au mépris de la légitimité. Certaines actions, bien que légales ou, pour le moins, tolérées par la loi, voient une partie importante de la population refuser de les légitimer. Il apparaît de plus en plus fréquemment aux yeux de l'opinion publique qu'il ne suffit plus simplement de respecter la loi pour bien agir. Parmi les violences légales visant à établir un contrôle, nous pouvons mentionner quatre types.

D'abord, les actions de fusion et d'acquisition non amicales, plus connues sous le nom de OPA (Offre Publique d'Achat) sont devenues actuellement une technique répandue chez les dirigeants des grandes entreprises. Comme l'explique A. Bouayad (1999), les entreprises qui fondent leurs stratégies sur la baisse des coûts, via des fusions et acquisitions, connaissent une fortune boursière inférieure à celles qui investissent sur l'audace et la créativité mises au service du client. L'objectif est de disposer d'un moyen facile permettant d'éliminer un concurrent, d'accroître artificiellement ses parts de marchés, d'attribuer de nouvelles stock-options aux dirigeants, de plaire aux marchés boursiers, de faire gagner des fortunes aux cabinets de conseil, etc. Malheureusement, ce genre d'activités risquent d'induire des licenciements massifs du personnel de l'entreprise. D'ailleurs, des études récentes indiquent « *un fort taux d'échec de ces décisions qui manquent de logique stratégique, tant du point de vue managérial que, hélas, du point de vue humain* » (G. Verna, 1999). C'est en ce sens que E. Brod (1997) préconise aux entreprises une meilleure vigilance pour se protéger de ces attaques et démontre que l'IE, tout en dénonçant ces pratiques, comporte un aspect défensif et offensif permettant de s'en prémunir.

Le lobbying constitue quant à lui un autre exemple d'activités de contrôle. Il s'agit de tenter de convaincre les décideurs, en particulier les politiques de faire ou de ne pas faire certaines actions qui nuiraient aux intérêts de l'entreprise, les techniques employées consistant à apporter de l'information à la personne ou à l'institution que l'on désire influencer, par le biais par exemple de dossiers techniques (J.M. Décaudin, 1997). Nous y reviendrons pour de plus amples explications dans la section des fonctions de l'IE.

L'utilisation des cookies sur Internet constitue également une activité de contrôle. Les cookies sont de petits fichiers informatiques stockés par le navigateur web sur l'ordinateur d'un internaute lors de sa visite sur un site web. Ces fichiers permettent de stocker sur le site web visité des informations sur le visiteur ou encore sur son parcours dans le site. L'intérêt d'une telle technologie est de fournir aux concepteurs de sites web une information

sur les habitudes d'un visiteur et de personnaliser ainsi la présentation et les fonctionnalités offertes pour chaque visiteur. Une utilisation courante permet de retenir les identifiants de connexion à une éventuelle partie privée afin d'éviter au visiteur de les rentrer à nouveau à chaque visite. Les cookies sont donc largement utilisés pour simplifier la navigation des visiteurs. Mais une technique particulière, beaucoup plus simple que l'on imagine, permet de suivre un visiteur sur plusieurs sites et ainsi de collecter et de recouper un nombre important d'informations très étendues sur ses habitudes. Cette technique a donné à l'usage des cookies une réputation de technique de surveillance outrepassant la frontière de la vie privée des visiteurs. C'est ainsi que le terme mouchard est parfois utilisé avec une connotation négative, à cause des controverses sur de tels usages des cookies.

Enfin, le contrôle du personnel consiste à surveiller le personnel (contrôle du courrier, surveillance par caméras ou micros, enquêtes réalisées par des détectives, tentatives d'utilisation de différents dossiers médicaux, bancaires, écoutes téléphoniques, etc.). Certains dirigeants d'entreprises se livrent sans scrupule à ce type d'activité et vont même jusqu'à le légitimer. Certes, une telle pratique n'est pas considérée comme hors la loi, mais la frontière entre la vie privée des employés et leur vie professionnelle est rapidement franchie à partir du moment où aucune entente préalable sur les dispositions de surveillance que l'employeur désire mettre en place et sur les libertés personnelles n'a été clairement établie avec les employés. Une telle entente permettrait aux salariés, s'ils veulent protéger leur vie privée, d'éviter d'en inclure des éléments dans le cadre professionnel régi par cette entente.

Les activités d'influence sont des activités qui valorisent l'aspect légitime en négligeant la loi. C'est la notion de légitimité qui y prime. Nous pouvons citer deux types d'activités d'influence considérées comme illégales mais légitimes. Le premier type est celui des techniques de déception définies par G. Verna & N. Drust (1998) comme « *l'ensemble des mesures prises par une entreprise pour protéger son information stratégique (qu'elle soit interne ou externe), ce qui inclut toutes les manoeuvres mises en place pour désinformer un tiers. Ces techniques, qui s'intègrent dans un processus à moyen ou long terme, s'appuient sur la connaissance et la maîtrise des moyens que possède un tiers pour recueillir l'information nous concernant, c'est-à-dire la compréhension de la façon dont ce tiers pratique l'IE à nos dépens* ». Parmi les mesures de déception, certaines sont de type défensif et d'autres sont offensives. La désinformation fait partie de ces dernières.

M.W. Baron & al. (1997) s'oppose à l'usage de la désinformation et préconise au responsable du dispositif d'IE de s'opposer à toute intention de la direction allant dans ce sens. Selon lui, l'éthique est une garantie du maintien et de la motivation des acteurs autant que de la sauvegarde de l'image de marque au sein de l'entreprise.

Le second type de techniques qui mènent à des activités d'influence illégales mais légitimes est celui de l'utilisation d'agents d'influence qui sont efficaces dans le champ de la rumeur. J.N. Kapferer (1987) présente les caractéristiques principales de la rumeur comme contenant toujours un élément vrai, même s'il est mineur, et ayant une source toujours non officielle, celui qui perçoit la rumeur n'a généralement pas le réflexe d'en vérifier la source ou la crédibilité et lorsqu'elle est diffusée, une rumeur n'est ensuite plus contrôlable.

Les activités criminelles sont à l'opposé des activités d'information en ce sens qu'elles sont définies par G. Verna (1999) comme des activités à la fois illégales et illégitimes. Le crime, d'après l'auteur « *est une violation des lois morales et/ou civiles et est criminel ce qui contrevient aux lois sociales et /ou normales* ». Les actions criminelles sont accomplies délibérément en dehors de la loi, que chacun est censé connaître, et sans que rien ne puisse les légitimer aux yeux d'une majorité de l'opinion publique qui adhère aux lois morales et naturelles.

Les activités constituant des abus criminels et qui sont bannis dans le cadre de l'IE sont principalement l'espionnage industriel et les attaques informatiques. La question de l'espionnage industriel et sa relation avec l'IE a été discutée par Maurice Botbol, directeur de publication de la lettre confidentielle 'le Monde du Renseignement' et du site « Intelligence Online », qui disait qu'« *il ne faut pas confondre IE et espionnage. L'IE se fait avec des moyens légaux en structurant sa recherche d'informations. L'espionnage économique se fait de manière totalement illégale. En fait, il y a une confusion entre les deux termes, parce que, c'est vrai, les techniques du renseignement sont en train de se diffuser au niveau des entreprises ; les techniques et les hommes, il y a beaucoup de personnes des services de renseignement, notamment aux États-Unis, qui ont été licenciées après la*

*fin de la guerre froide et qui se sont retrouvées dans le domaine économique* » (citation reprise par G. Verna, 1999). Toutefois, les pratiques constatées sur le terrain montrent parfois les signes d'activités illégales dans le domaine économique. En effet, selon le bureau « Intelligence et recherche » du Département du gouvernement américain, il a été dépensé plus de 1,3 milliards de dollars en 1996 uniquement pour les écoutes téléphoniques. Ce n'est probablement pas seulement pour des activités militaires mais plutôt économiques, malgré la législation stricte qui est en place.

L'activité de surveillance la plus puissante à l'échelle mondiale est sans aucun doute celle de l'organisation UKUSA et son système d'espionnage planétaire « Échelon » mis en place par un ensemble de pays anglo-saxons dont le principal pays est les États-Unis. Un tel système représente l'exemple type d'action d'IE relevant de la violence légale dans les pays l'ayant institué mais devenant totalement criminel dès l'instant où ce système s'étend à d'autres pays, même officiellement alliés.

En ce qui concerne les attaques informatiques, elles sont de plusieurs sortes. Nous citons principalement l'intrusion dans les réseaux des entreprises ou des organismes cibles ou encore l'envoi de virus informatiques pour récupérer des informations dans les ordinateurs du personnel d'entreprises cibles. Toutefois, le piratage informatique n'est pas uniquement l'oeuvre de génies de l'informatique oeuvrant pour réaliser un challenge technique. De nos jours, certains pirates travaillent pour des organismes gouvernementaux d'espionnage ou encore pour le compte d'entreprises. C'est en ce sens que D. Dufresne (1999) souligne « *qu'aux États-Unis, ce genre de scène, où des hackers (pirates) viennent livrer quelques secrets dans des congrès de cyberflics, est devenue monnaie courante depuis qu'un haut responsable du FBI a décrété que les pirates informatiques sont une ressource nationale* ».

Selon les dernières statistiques publiées aux États-Unis (G. Verna, 1999) : 82% des intrusions sont internes ou externes avec une complicité interne, 86% des grandes institutions financières ont connu un problème sérieux dans l'année écoulée, 6% vient du crime organisé et 2% vient de la concurrence. Indiquons que ces deux derniers chiffres sont en hausse.

### 3.4.2. Les limites éthiques et déontologiques de l'action des acteurs dans un contexte d'intelligence économique

L'IE s'inscrit tout naturellement dans l'alliance entre la légalité et la légitimité, malgré une connotation militaire qui ne peut se séparer de l'éternel soupçon hérité de la guerre froide. L'IE va même au-delà de la problématique de légalité-légitimité en définissant un ensemble de limites éthiques et déontologiques que nous proposons d'étudier dans cette section.

F. Bulinge (2002) considère l'aspect éthique et déontologique comme un aspect culturel qui « *apparaît comme une condition indispensable pour que le personnel se sente concerné par la démarche et l'appréhende comme une attitude naturelle* ». L'éthique au sein des entreprises traduit l'expression d'une volonté d'allier le respect des intérêts légitimes de l'entreprise et les limites que la morale fixe à la mise en pratique de ses actions. Pour distinguer « l'éthique » de « la morale », M.W. Baron & al. (1997) indique que « *par rapport à la morale, avec laquelle on la confond souvent, l'éthique a un caractère avant tout pratique et elle est essentiellement le sens qui inspire une conduite, qui oriente et qui légitime un droit (...). Les valeurs morales peuvent être des valeurs strictement intentionnelles (...) alors que les valeurs éthiques ont un caractère immédiatement exécutoire* ».

Dans les pays anglo-saxons, les entreprises ressentent de plus en plus l'influence du « *politiquement correct* » et de la notion de « *responsabilité sociale* » (G. Verna, 1996). Selon ces tendances, l'entreprise se doit d'être « *un citoyen corporatif exemplaire* » et d'ajuster ses contraintes traditionnelles avec ses nouvelles obligations citoyennes pour améliorer son image et adopter un nouveau comportement souhaitable.

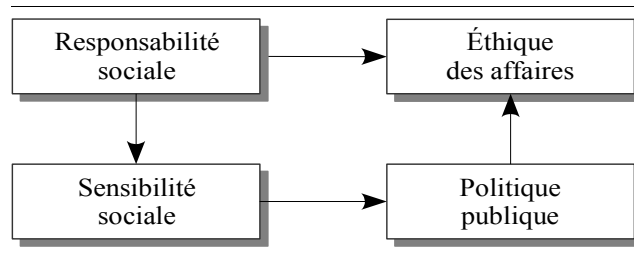


Fig. 16 : Le modèle de R.A. Bucholz (1989)

Face à l'incertitude et à la complexité qui caractérisent le contexte dans lequel l'entreprise évolue, les acteurs se retrouvent confrontés à un dilemme. D'une part, ils éprouvent le besoin de pratiquer l'IE pour analyser et comprendre l'environnement et permettre ainsi à l'entreprise de prendre une meilleure décision stratégique en connaissance de cause du problème décisionnel et une meilleure conduite stratégique. En effet, en tant que partie intégrante de la démarche stratégique, c'est une obligation permanente pour tout dirigeant d'entreprise d'effectuer l'étude de l'environnement pour y déceler les menaces et les opportunités. D'autre part, ils ressentent le danger d'un recours excessif à l'IE dans ses aspects les plus discutables. Connaître l'environnement, appréhender les intentions stratégiques des concurrents et déjouer leurs ruses est une étape indispensable en IE, mais « *la fin ne peut pas justifier tous les moyens* » (G. Verna, 1999) et connaissance ne signifie pas ni contrôle ni abus de pouvoir. Détenir l'information ou le savoir ne veut pas dire détenir abusivement le pouvoir.

Le dirigeant de l'entreprise, qui reste coincé entre deux choix, le besoin de pratiquer un minimum d'IE pour décrypter l'environnement et permettre à l'entreprise d'affiner ses stratégies et de décider en toute connaissance de cause, et le danger d'un recours excessif à l'IE dans ses aspects les plus discutables pour connaître l'environnement en général et les concurrents en particulier. Le chef d'entreprise peut être amené à s'interroger concurrentement sur les limites éthiques de l'IE. D'abord, il s'interroge sur les limites légales de sa marge de manoeuvre : jusqu'à où peut-on aller pour obtenir de l'information ? Telle information est-elle ouverte ou fermée ? Son utilisation est-elle libre ou protégée ? Toutefois, même l'accès libre à certaines sources d'informations ouvertes n'assure pas obligatoirement la garantie éthique de l'activité du veilleur. Par exemple, la recherche d'informations sur les forum de discussion pourrait être assimilable aux écoutes téléphoniques. C'est en ce sens que F. Bulinge (2002) considère que « *par analogie ou simple amalgame, l'écoute des forums peut paraître insupportable aux yeux des défenseurs d'une moralité citoyenne* ». Comment alors s'assurer qu'un fournisseur d'information a procédé par des voies totalement légales ? Quelles sont les limites de ces tentatives de contrôle et d'influence sur les acteurs internes et externes à l'entreprise ?

Ensuite, le dirigeant de l'entreprise peut s'interroger sur les limites morales qu'il se fixe à lui-même et qui ne sont pas toujours établies en toute objectivité car il se peut qu'un responsable priorise ses objectifs d'une façon tout-à-fait conforme à ses intérêts et légitime ses actions selon ses propres critères. C'est face à cela que P. Achard & J.P. Bernat (1998) envisagent une éthique du veilleur qui repose sur son intégrité au sein de l'entreprise dans laquelle il devient évident d'observer une rigueur professionnelle et morale, une neutralité face à l'information, une absence de toute intention tendant à infléchir que ce soit par le mensonge ou par l'omission les intentions stratégiques des dirigeants. Cette approche considérée comme individuelle traduisant une attitude à l'égard de la seule organisation n'est cependant pas suffisante car il convient d'après ces auteurs d'envisager une approche collective de l'éthique dans la relation de l'entreprise avec son environnement. Dans ce sens, nous pouvons évoquer l'importance que requiert l'élaboration de chartes internes à l'entreprise permettant de partager les mêmes valeurs éthiques et déontologiques, mais aussi des pratiques défensives permettant de se prémunir des pratiques douteuses des concurrents. Plusieurs types de chartes sont de nos jours employés dans les entreprises. La charte informatique est la plus répandue et consiste en un ensemble de bonnes pratiques informationnelles et informatiques telles que la non divulgation de ses codes d'accès informatique à une tierce personne, l'utilisation systématique de logiciels anti-virus, etc. Les chartes s'étendent également à tout domaine en définissant l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession ainsi qu'à la bonne conduite des acteurs qui l'exercent et aux rapports de ces derniers avec leur clientèle ou le public ce qui renvoie l'éthique au droit (P. Catala, 1997). Les professionnels de l'IE vont

ainsi plus loin et fournissent à leurs clients de véritables codes de déontologie beaucoup plus précis et détaillés.

Dès lors, il appartiendra au responsable du SIE de veiller à l'éthique et à la déontologie pour le bon fonctionnement d'un tel système. La pérennité d'un SIE dépend ainsi de la mise en place de bonnes pratiques en matière d'éthique et de déontologie, la compréhension des chartes et le partage des règles et clauses claires en matière du fonctionnement d'un tel système.

Le code de déontologie du Society for Competitive Intelligence Professionals propose les principes suivants : d'abord, s'efforcer continuellement d'assurer le respect et la reconnaissance de la profession et faire son devoir avec zèle, beaucoup d'enthousiasme et de passion, pour maintenir le plus haut degré de professionnalisme en évitant les pratiques non éthiques. Ensuite, adhérer loyalement à l'entreprise et respecter sa politique, ses objectifs et ses règles en se conformant à toutes les lois applicables. Puis, respecter pleinement les principes de confidentialité et dévoiler clairement toute information pertinente, y compris son identité et l'organisation dans laquelle on travaille avant tout entretien. Enfin, encourager chacun à se conformer à ces standards éthiques de l'entreprise avec les tierces parties contractantes ainsi que dans l'ensemble de la profession.



#### **Ce que nous retenons en ce qui concerne la dimension éthique et déontologique de l'IE**

- Il est primordial de ne pas dissocier pratique de l'IE, notamment de la recherche d'information sur ses concurrents ou partenaires ou encore sur leurs intentions stratégiques, et le limites éthiques et déontologiques que la loi et la morale fixe.
- Il est primordial de sensibiliser le personnel de l'entreprise et le responsabiliser, et plus particulièrement les veilleurs et décideurs, à l'importance de respecter de telles limites et ne jamais les franchir.
- Les chartes internes que les entreprises mettent en place font partie de l'effort de sensibilisation mais aussi de dissuasion au vu des sanctions tant administratives que juridiques mises en jeu.

## **4. L'intelligence économique pour une meilleure lecture de la relation qu'entretient l'entreprise avec l'environnement**

L'objectif de cette section est d'étudier comment l'IE peut être considérée comme une nouvelle voie pour une lecture plus pertinente de la relation entre l'entreprise, notamment la PME, et l'environnement. Dès lors, nous essayerons de démontrer, d'abord, comment l'IE permet d'inscrire une telle relation dans une logique dynamique et évolutive, dans le sens où dans un contexte d'IE, les comportements stratégiques des entreprises peuvent s'expliquer par l'effet conjoint de l'environnement perçu et interprété et la volonté de l'entreprise de maîtriser en permanence son environnement. Ensuite, nous développerons l'idée selon laquelle l'IE représente une perspective alliant déterminisme environnemental et volontarisme, notions que nous avons présentées précédemment dans ce chapitre.

### **4.1. L'intelligence économique, vers une relation dynamique entre l'entreprise et l'environnement**

Le rapport entre l'entreprise et son environnement est envisagé sous l'angle de la relation, de l'échange portant tout aussi bien sur l'information que sur les ressources tangibles. L'interaction fréquente entraîne donc une relation dense et suivie dans le temps, elle n'est pas isolée, unique ni ponctuelle. D'autres interactions peuvent exister, ce sont les interactions informelles qui permettent de mettre en exergue le caractère désordonné de l'échange. Cette notion de désordre se réfère au fait que le désordre est source de meilleur échange avec l'environnement (R.A. Thiétart & B. Forgues, 1993), et nous pouvons reprendre les propos de E. Morin (1977) qui disait que « *pour qu'il y ait organisation, il faut qu'il y ait interaction, pour qu'il y ait interaction, il faut qu'il y ait rencontre, pour qu'il y ait rencontre, il faut qu'il y ait désordre* ». Cet échange d'informations est considéré comme libre et renforce ainsi le rapprochement entre l'entreprise et l'environnement.

Toutefois, la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement est une relation qui vise à assurer une certaine cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les caractéristiques de son environnement. Or, les entreprises évoluent dans un environnement qui, loin d'être figé, est en perpétuelle mutation et en évolution croissante. La

cohérence de sa stratégie, acquise par entreprise, face à son environnement est ainsi mise en péril par l'évolution incessante de ce dernier. Face à une telle turbulence de l'environnement, l'évolution de l'environnement et l'évolution de l'entreprise vont de pair. En effet, pour assurer leur survie, les entreprises, analysées comme des organisations vivantes (G.P. Huber, 1991 ; T. Hafsi & B. Fabi, 1997) doivent évoluer également.

De plus, l'environnement évolue notamment par l'intermédiaire des entreprises qui le constituent mais à un rythme différent de celles-ci. Ainsi, des changements radicaux dans les organisations n'entraînent pas nécessairement des changements de même ordre dans l'environnement (J. March, 1991). C'est ainsi que l'incertitude dans les changements de l'environnement est perceptible et irrémédiable .

L'influence de l'environnement sur l'entreprise est un élément dominant dans les changements de stratégie d'une entreprise, puisque c'est un vivier des stimuli qui représentent un ensemble d'informations laissant percevoir des erreurs dues à une incohérence entre l'évolution de l'environnement et l'évolution de l'entreprise (D.A. Levinthal, 1991). Toutefois, une telle vision déterministe, considérant l'entreprise comme subissant les évolutions de son environnement et tentant d'évoluer à son tour pour s'y adapter, est négative pour celle-ci car elle limite les stratégies visant le long terme. L'entreprise se retrouve emportée dans un cercle vicieux de course contre la montre pour essayer de poursuivre une relation, jadis furtivement stable, que l'évolution de l'environnement a rendue instable. Il s'agit alors d'essayer de retrouver, au mieux, la position précédemment favorable, de l'entreprise par rapport à son environnement. Ainsi, l'entreprise ne cherche plus à faire évoluer sa relation avec son environnement, mais plutôt à la stabiliser, à la restaurer au dernier état stable rencontré dans le passé. Cela est caractéristique d'une entreprise dépassée par son environnement, tentant de combler le retard. Or, une entreprise viable est celle qui prend de l'avance par rapport à ses concurrents et donc par rapport à son environnement, voire même le domine et contrôle relativement son évolution.

Face à l'évolution de l'environnement d'une part, et à l'évolution de l'entreprise d'autre part, un troisième élément, qui est la relation entre l'entreprise et son environnement, se voit, dans le cas d'une entreprise en perpétuelle adaptation à son environnement, osciller autour d'une situation jugée plus ou moins satisfaisante et rencontrée auparavant. Ainsi, dans une logique d'adaptation perpétuelle, la relation entre l'entreprise et son environnement est souvent figée et peu propice à l'acquisition d'une meilleure position concurrentielle. Si la stabilité d'une relation entre deux entités est positive dans maints systèmes et domaines, celle-ci est dangereuse lorsque l'environnement est hyper-turbulent car elle limite le champ des possibilités et des configurations possibles.

Ainsi, il n'y a nul doute que la relation entre l'entreprise et son environnement devra elle aussi hériter du caractère évolutif et dynamique de l'environnement de telle sorte que l'entreprise ne cherche plus à évoluer pour retrouver sa position précédente dans son environnement, mais aspire plutôt à évoluer pour exploiter le changement de l'environnement à son profit. L'IE joue un rôle fondamental dans ce sens. En effet, l'IE intervient pour gérer un contexte turbulent afin de rétablir une cohérence interne et externe de l'entreprise grâce à la correction d'erreurs, ce qui se traduit par la résolution de problèmes décisionnels constatés lors de l'observation des stimuli en provenance de l'environnement, mais aussi par l'orientation de l'action stratégique vers une pro-activité permanente. Cette dernière permet à l'entreprise, non seulement de surmonter les changements qui s'opèrent dans son environnement, mais également et surtout de profiter de tels changements pour gagner des parts de marchés et s'imposer encore davantage. Aussi l'IE permet-elle à l'entreprise de dépasser l'adaptation permanente à l'environnement et de passer au stade de l'influence sur celui-ci. La relation entre l'entreprise et son environnement devient alors évolutive non seulement sous l'impulsion de l'environnement, considéré comme source de stimuli provoqués par des changements permanents, mais aussi sous l'impulsion de l'entreprise elle-même qui commence alors à maîtriser sa relation avec son environnement.

L'entreprise se tourne ainsi vers la pro-activité et vise alors à modifier son environnement et à le dominer. Cette attitude stratégique, sur laquelle nous reviendrons plus en détail dans le second chapitre de ce mémoire, place l'entreprise dans une perspective volontariste. Toutefois, dans un environnement où les changements sont incertains, même ceux engagés par l'entreprise elle-même, il demeure primordial de cultiver également une attitude de vigilance permanente et d'adaptation si nécessaire aux changements imprévus. Dans ce sens, l'IE va au-

delà des écoles traditionnelles du déterminisme environnemental et du volontarisme stratégique, et ce en les réconciliant. C'est l'objet de la section suivante.

## **4.2. L'intelligence économique, vers une réconciliation entre le déterminisme environnemental et le volontarisme stratégique**

Dans cette section, nous proposons de démontrer comment l'IE permet de réconcilier les perspectives du déterminisme environnemental et les perspectives du volontarisme stratégique que nous dont nous avons discuté dans la seconde section de ce chapitre. Cette réconciliation entre deux approches, souvent présentées comme opposées, propose à l'entreprise la possibilité de bénéficier des atouts de chacune des deux perspectives tout en évitant leurs inconvénients respectifs.

### **4.2.1. Brève synthèse des apports et des limites du déterminisme environnemental**

Les thèses du déterminisme environnemental stipulent que l'entreprise semble définie comme soumise à l'environnement et, étant vulnérable, n'a que le choix de suivre les changements de son contexte en étant soit inactive, soit réactive. De plus, les perspectives déterministes relèguent au rang de « simple arbitre » les dirigeants d'entreprises qui demeurent inactifs face à l'environnement (L.J. Bourgeois, 1984). Cette conception ne semble pas prévaloir puisque des théoriciens se sont ouvertement opposés à une telle contingence de l'environnement (R.E. Miles & C.C. Snow, 1978). De plus, la PME, vouée à la gestion de l'instant présent, ne dispose pas de suffisamment de ressources stratégiques et manque d'alternatives stratégiques. Cependant, que ce soit en ce qui concerne la conceptualisation de l'environnement (A. Guilhon, 1998b) ou les manoeuvres stratégiques mises en oeuvre (S. Bourcieu, 2000), la PME peut dépasser le cadre de la menace et aller au-delà d'une attitude passive pour adopter une position plus active envers son environnement.

Certes, sans renier l'existence d'une influence du contexte environnemental, l'entreprise peut disposer d'une marge de manoeuvre stratégique suffisante pour s'inscrire dans un volontarisme stratégique, concrétisé d'une part, par une nouvelle définition du contexte environnant, et d'autre part, par le déploiement des actions stratégiques modifiant l'environnement. Ainsi, l'entreprise aura toujours la possibilité de modifier l'interaction entretenue avec son milieu. De plus, cela nous laisse penser que l'entreprise ne peut pas gérer autre chose que des contraintes environnementales.

### **4.2.2. Brève synthèse des apports et des limites du volontarisme stratégique**

Les thèses du volontarisme stratégique envisagent que l'entreprise peut modifier son environnement et introduisent l'idée que l'entreprise construit son environnement. Toutefois, si les théoriciens du choix stratégique n'évident pas la question de l'environnement (J. Child, 1997 ; L.J. Bourgeois, 1984), ils n'intègrent pas la notion du contexte assez souvent. De plus, les phénomènes de complémentarité stratégie-environnement sont moins bien pris en considération par l'école volontariste, même s'ils sont présents. De la typologie de R.E. Miles & C.C. Snow (1978) découle l'idée que dans certains cas l'entreprise a une plus importante liberté d'action en fonction du contexte environnemental. C'est en ce sens, que L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985) suggèrent d'étudier une complémentarité des deux perspectives.

Les perspectives interactionnistes initiées par L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce sont séduisantes dans le sens où elles mettent en évidence la pertinence d'analyses qui envisagent simultanément déterminisme et volontarisme. D'après ces perspectives, les théories du déterminisme environnemental et du volontarisme stratégique ne peuvent pas être considérées comme opposées. Comme le souligne A.G. Bedeian (1990) pour qu'il y ait interaction, on doit admettre que les organisations ne réagissent pas seulement à leur environnement mais le créent aussi, et que le nouvel environnement créé influencera les futures actions stratégiques qui, à leur tour, modifieront le nouvel environnement. Dès lors, l'interaction devient importante dans le sens où elle justifie une symbiose que peut entretenir l'entreprise avec son contexte. L'entreprise ne peut pas être considérée comme une unité isolée du contexte ou qui s'opposerait à l'environnement, mais elle s'intègre en son sein.



Cependant, il reste certaines lacunes qui auront tendance à être corrigées selon M.W. Lawless & L.K. Finch (1990). En effet, les propositions dans ces perspectives sont purement descriptives et elles n'expliquent pas les caractéristiques qui permettent de développer les comportements stratégiques en regard de l'environnement. Selon A.G. Bedeian (1990), la perspective envisagée est considérée comme trop statique dans le sens où le comportement des entreprises existe dans une interaction continue, multidirectionnelle avec les déterminants environnementaux et que cette interaction doit être vue en termes d'évolution dans le temps.

De plus, l'ensemble des résultats n'est pas très concluant, et c'est dans une moindre manière que les thèses de L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce sont approuvées par le test empirique effectué par M.W. Lawless & L.K. Finch, un tel test ne permettant pas de révéler la véritable nature des relations. Les résultats obtenus montrent que, en ce qui concerne l'adéquation « stratégie-environnement-performance », nulle stratégie n'est significativement supérieure dans l'obtention de la performance. Cela nous laisse penser qu'au sein d'une même industrie, toutes les entreprises auraient le même niveau et la même nature de choix stratégique si l'on admet le raisonnement de M.W. Lawless & L.K. Finch. Ces derniers ne retiennent l'environnement que comme type de mesure, le choix stratégique n'est que supposé et le rôle de l'entreprise n'est pas suffisamment pris en compte du point de vue méthodologique.

#### 4.2.3. L'intelligence économique, au delà de l'opposition déterminisme/volontarisme

L'IE permet d'optimiser la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement, et ce en inscrivant une telle relation dans une logique dynamique, permettant à l'entreprise de s'émanciper des contraintes environnementales en les minimisant dans le cadre d'une logique d'anti-déterminisme et d'avoir la possibilité d'influencer l'environnement en sa faveur dans le cadre d'une logique proactive. Ainsi, l'apport de l'IE est envisagé de deux manières.

En premier lieu, l'IE permet à l'entreprise de modifier son rapport à l'environnement selon une conception « anti-déterministe ». Dans ce cas, l'IE permet une surveillance permanente pour un meilleur décryptage et une compréhension plus fine de l'environnement, dans le sens où elle contribue à le rendre plus intelligible, et à minimiser au maximum l'influence des contraintes de l'environnement pouvant affecter les stratégies retenues par l'entreprise.

Dès lors, l'IE permet de minimiser les contraintes environnementales et par la suite, l'entreprise, notamment la PME peut ainsi se retrouver dans une situation où l'impact de l'environnement est minime.

L'IE permet donc une surveillance soutenue de l'environnement pour amener à l'entreprise à s'informer de façon pertinente, à collecter des informations stratégiques permettant de décrire une situation rendue décryptée et intelligible et à réduire l'incertitude issue d'un contexte en évolution incessante. À travers les interprétations qu'effectuent les membres de l'entreprise pour produire de nouvelles connaissances stratégiques actionnables (P. Baumard, 1994 ; J.E. Prescott, 2001), des repères sont développés pour construire la réalité sur laquelle l'entreprise peut agir. De par sa bonne connaissance de l'environnement, l'entreprise pourra se détacher des exigences du contexte de l'environnement, s'affranchir des contraintes immédiates et directes inhérentes au contexte et maîtriser son insertion dans celui-ci.

C'est en ce sens que G.P. Huber (1990) précise que la qualité de l'information permet d'accroître la qualité des décisions de l'entreprise. De plus, P. Baumard (1997) souligne que « *l'information se situe au coeur de la compétitivité, ses modalités apparaissent vite plus nuancées qu'une relation déterministe et positive entre rente informationnelle et gain de parts de marché* ». Dans un contexte d'IE, le problème va bien au delà d'une simple collecte d'informations, et cela rejoint les propos de J.G. March (1991) qui disait que « *la plupart des informations collectées ne le sont pas prioritairement pour fournir une aide directe à la prise de décision, mais plutôt pour établir une base d'interprétations des faits [...] On pourrait dire que les décisions ne sont pas vraiment prises dans une organisation, mais qu'elles se développent dans un contexte signifiant* ». Dès lors, il semble que l'intelligence serait la capacité de compréhension et d'interprétations de situations perçues comme complexes et incertaines (J.L. Lemoigne, 1990) et non simplement « *un stockage et un accès aux données* » (G.B.

Davis, 1974 ; A.A. Angehrn & T. Jelassi, 1994). C'est en ce sens que H. Wilensky soulignait que l'IE ne consiste pas en l'accumulation brouillonne d'informations, il s'agit de produire des connaissances à vocation opérationnelle, dont la qualité dépend des compétences d'interprétation et d'analyse de l'acteur humain.

On peut illustrer une telle idée en rappelant ce que disait E. Morin (1986) « *l'intelligence est l'aptitude à s'aventurer stratégiquement dans l'incertain, l'ambigu, l'aléatoire en recherchant et utilisant le maximum de certitudes, de précisions, d'informations. L'intelligence est la vertu d'un sujet qui ne se laisse pas duper par les habitudes, craintes, souhaits subjectifs. C'est la vertu qui se développe dans la lutte permanente et multiforme contre l'illusion et l'erreur* ».

Dès lors, l'IE permet d'alimenter en permanence la réflexion stratégique par des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée qu'elle procure en temps réel afin d'éclairer les choix stratégiques et d'orienter les décisions stratégiques pour que le décideur puisse maîtriser la complexité et réduire le taux d'incertitude et décider en toute connaissance de cause et au moment opportun. C'est en ce sens que P.A. Dupre & N. Duhard (1997) indiquent que « *l'IE est avant tout un outil d'aide à la décision, elle s'appuie sur l'information de décision, c'est à dire l'information constituant une ressource stratégique pour l'entreprise. Son objet est la réduction de l'incertitude dans le but de rendre la décision non aléatoire* ».

Dans un second temps, l'IE permet à l'entreprise une meilleure « émancipation » environnementale, et ce en lui permettant de disposer d'une possibilité de mener des comportements stratégiques non dictés par l'environnement.

Or, dans un contexte d'IE, la perception des changements susceptibles de survenir dans l'environnement sera liée à la nature analysable de celle du dirigeant et à sa capacité de mener de nouveaux comportements stratégiques. Ainsi, nous pouvons penser que la PME peut disposer d'une meilleure capacité d'interprétation, de représentation et d'action puisqu'elle s'inscrit dans une logique collective, dynamique et ambitieuse afin de rendre l'environnement non seulement intelligible, mais également maîtrisable par l'entreprise pour que les comportements stratégiques ne soient pas influencés par l'environnement.

Ensuite, l'entreprise peut modifier son comportement stratégique pour maîtriser son environnement selon une conception non seulement réactive mais également pro-active afin de mener des actions d'influence en termes de stratégies fondées sur le changement (R.C. Becherer & J.G. Maurer, 1999) et l'innovation.

Dès lors, l'IE permet d'optimiser le temps de la décision et de l'action stratégiques par l'efficacité des comportements stratégiques qui résulte d'une conjonction entre « pré-activité », « réactivité » (perspective antidéterministe) pour réduire les contraintes environnementales et « pro-activité » (perspective volontariste) pour influencer l'environnement en faveur de l'entreprise permettant celle-ci d'acquérir et de maintenir une meilleure compétitivité.

Il en ressort que l'entreprise, devenue actrice et non soumise face aux contraintes environnementales, peut se détacher de la dépendance de l'environnement et asseoir un comportement stratégique plus ambitieux et plus innovant de manière à modifier le marché et ce par la production de biens novateurs pouvant lui permettre d'échapper à un comportement visant à rester dans un créneau étroit en suivant constamment les changements de son environnement.

Dès lors, l'IE permet d'étudier la relation entretenue entre l'entreprise et son environnement non pas dans le simple cadre volontarisme/déterminisme, mais plutôt en inscrivant une telle relation dans un cadre plus dynamique tel que « anti-déterminisme » permettant à l'entreprise de se détacher des contraintes environnementales. Un consensus entre les trois scénarios censés décrire les attitudes de l'entreprise en regard de l'environnement, « pré-activité », « réactivité » et « pro-activité », permet à l'entreprise de mener des comportements stratégiques non dictés par l'environnement. De plus, cela permet d'établir un effet conjoint afin d'anticiper l'environnement pour disposer d'une marge de manoeuvre stratégique et mener une réponse stratégique rapide à la dynamique de l'environnement avec la volonté de le modifier et de le maîtriser.

L'IE, telle que présentée ci-dessus, se focalise particulièrement sur son rôle dans la préparation de l'action stratégique. Il est toutefois important de ne pas oublier que l'IE joue essentiellement trois rôles, un rôle dans la veille, un rôle dans l'interprétation de l'information et un rôle dans la préparation de l'action stratégique, comme analysé ci-dessus. Dans ce sens, l'IE peut être considérée comme un processus de compréhension et de résolution d'un problème décisionnel (équipe de recherche en modélisation et développement de Systèmes d'Intelligence Economique SITE), émanant d'une compréhension d'un tel problème, d'une recherche de l'information pertinente, d'une création de sens pour produire de nouvelles connaissances stratégiques utiles à la prise de décisions et du déploiement des actions stratégiques adéquates. L'interprétation de l'environnement, la création de sens sur les changements de celui-ci sont ainsi un apport important de l'IE pour mieux comprendre la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement. C'est sur ce volet que nous nous penchons dans la section suivante.

### **4.3. L'intelligence économique pour l'interprétation, la construction de sens et l'« enactment » de l'environnement**

#### **4.3.1. Apports de l'intelligence économique en termes d'interprétation de l'environnement**

Tout en considérant l'intelligence économique comme une pratique managériale impliquant l'action, nous pouvons constater que ce n'est pas l'environnement réel et objectif qui détermine les actions stratégiques menées par l'entreprise, mais plutôt l'environnement tel qu'il est perçu, analysé et interprété par les acteurs. La question qu'on peut se poser dans ce cas là, est comment se réalise la perception et l'interprétation des situations auxquelles l'entreprise est confrontée ? En effet, l'environnement émet des signaux qui seront perçus et interprétés par les membres de l'entreprise comme étant soit contraignants (menaces, risques, dangers) ou porteurs d'opportunités d'affaires. La différence des comportements stratégiques des entreprises peut ainsi s'expliquer d'une part par une différence de perception et d'interprétation des signaux en provenance de leur environnement, et d'autre part par une différence des modes de réponse que chacune d'elles est apte à formuler.

La relation de l'entreprise et de l'environnement est donc caractérisée par un jeu de stimuli autant que d'actions – réactions. Les actions menées par certaines entreprises génèrent des perturbations de l'environnement, susceptibles de créer des écarts qui vont être perçus et interprétés dans un contexte comportant des éléments invariants, difficilement soumis au changement, et d'éléments variants facilement transformables (Huber, 1991). De telles perturbations de l'environnement vont engendrer à leur tour des réactions de la part des entreprises rivales qui, elles-mêmes, pourront perturber de nouveau l'environnement et ainsi de suite.

Dans cette section, nous nous proposons d'expliquer comment l'IE permet à l'entreprise une meilleure interprétation de son environnement pour le rendre plus intelligible et ensuite agir en fonction d'une telle interprétation. C'est en ce sens que certains chercheurs (L.J. Bourgeois, 1980, 1985 ; K.E. Weick, 1979 ; J. Child, 1972) ont mis en exergue l'importance de la notion de perception de l'environnement dans l'interprétation de celui-ci et dans l'élaboration des réponses de l'entreprise.

Pour mieux expliquer de tels propos, nous nous référons également aux travaux de R.D. Daft & K.E. Weick (1984) qui ont porté sur l'interprétation de l'environnement et la création de sens et les actions stratégiques menées qui en découlent. Les auteurs définissent l'interprétation comme un processus permettant l'interprétation et l'attribution de sens aux événements qui surgissent dans l'environnement en rassemblant les schémas conceptuels des managers.

Afin d'affiner leur approche, les auteurs postulent que les entreprises représentent des systèmes sociaux qui traitent l'information en provenance de l'environnement et chacune d'entre elles dispose de son propre mode d'interprétation de celui-ci et considèrent que l'interprétation organisationnelle résulte d'une synergie des différentes interprétations individuelles.

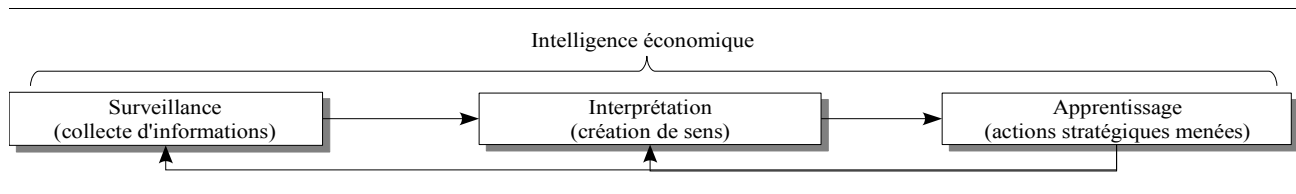


Fig. 17 : Les relations entre IE, surveillance, interprétation et action, adapté de R.D. Daft & K.E. Weick (1984)

Comme illustré dans la figure ci-dessus, R.D. Daft & K.E. Weick (1984) proposent un processus global qui comporte les activités de surveillance, d'interprétation et d'apprentissage pour mener des actions appropriées. Cela rejoint les travaux de (R.B. Duncan & A. Weiss, 1979 ; B. Hedberg, 1981 ; K.E. Weick, 1979 ; J. Pfeffer & G.R. Slancik, 1978) qui suggèrent que le processus d'interprétation comprend d'abord la création de sens, ensuite la compréhension et enfin l'apprentissage.

Le modèle de R.D. Daft & K.E. Weick (1984), que nous avons expliqué dans la section 2.3.2.3 de ce chapitre, appréhende l'environnement comme subjectif et montre comment différentes attitudes peuvent être développées par les entreprises envers l'environnement. Les chercheurs proposent une typologie des entreprises qui résulte des modes d'interprétation définis selon deux variables. D'un côté, la perception des acteurs quant au caractère analysable ou non de l'environnement, et d'un autre côté la nature de la relation, passive ou active, qu'entretient l'entreprise avec son environnement. Les auteurs associent la nature de l'interprétation de l'environnement au comportement stratégique des dirigeants (réacteurs, défenseurs, prospecteurs et analystes).

Ainsi, il nous semble que les travaux que proposent R.D. Daft & K.E. Weick (1984) permettent de comprendre la logique d'interprétation de l'environnement de la part des entreprises dans un contexte d'IE, et par conséquent les différents processus de décision ainsi que la nature de la stratégie développée par chacune d'entre elles. Cela explique bien comment différentes entreprises confrontées au même environnement mènent des comportements stratégiques différents selon leur façon d'interpréter un tel environnement.

Dans la suite de cette section, nous nous proposons de nous attarder plus longuement sur la compréhension du phénomène de la création de sens, de l'enactment de l'environnement et de la dynamique de l'action mis en jeu dans la pratique de l'IE.

#### 4.3.2. Apports de l'intelligence économique en termes de création de l'environnement

Le sensmaking, ou construction de sens, selon K.E. Weick (1995) ne représente pas simplement un processus d'interprétation de l'environnement, c'est autant une interprétation qu'une création de l'environnement. Le « sense » se rapporte à l'attribution du sens (meaning), le « making » est défini comme le fait de créer ou de construire quelque chose. C'est en ce sens que l'auteur associe étroitement le sensmaking à la compréhension, l'interprétation et l'attribution de sens et explique que le sensmaking est autant une création qu'une découverte.

À travers l'interprétation, les membres de l'organisation portent un nouveau regard sur l'environnement de façon culturellement guidée ou socialement construite, et modèlent activement la réalité d'un tel environnement. La manipulation crée la « certitude » dans un environnement incertain et en perpétuels changements.

D'ailleurs, C.W. Choo (1996) a proposé un modèle pour « l'organisation apprenante » prenant en considération les notions de sensmaking de K.E. Weick, et les points de vue de I. Nonaka & H. Takeuchi qui portent sur la création sociale de la connaissance. C.W. Choo (1996) suggère que le sensmaking est la première étape du processus menant à l'action dans une organisation apprenante, l'étape suivante est celle la création de la connaissance suivie de la prise de décision fondée sur cette connaissance et enfin arrive l'étape de l'action décidée.

L'idée du sensmaking peut être complétée par l'« enactment » ou « la mise en scène » de l'environnement de l'entreprise. C'est en ce sens que K.E. Weick (1995) pense que la construction de sens est une activité ou un processus d'« enactment », d'invention et de création, qui englobe l'interprétation. Selon ses propos,

l'interprétation serait la découverte de cet « enactment ». Or, l'IE englobe l'interprétation et la construction de sens, et permettrait ainsi de découvrir cet « enactment ». De plus, de par son approche participative et sa dynamique sociale d'implication des acteurs décideurs et non décideurs, l'IE permet la constitution de représentations communes dans l'entreprise. Cela nous laisse penser que la construction de sens s'appuie sur l'activité collective des membres de l'entreprise, les individus essayant simultanément de façonner les environnements auxquels ils sont confrontés et d'y réagir. Ainsi, les membres de l'entreprise alignent leur propre identité sur la conduite des autres acteurs, mais s'efforcent activement d'influencer cette conduite (K.E. Weick, 1995). Cette idée nous amène à dire qu'il existe plusieurs donneurs de sens qui cherchent à se concerter autour d'un but commun (C. Marmuse, 1999). Dans ce sens, l'IE peut être définie comme la faculté de pénétrer intelligemment un monde partagé « *l'intelligence stratégique peut se définir de façon analogue : il s'agit en effet de proposer des représentations compatibles avec les projets des membres de l'organisation, susceptibles d'être acceptées et prises en charge par ceux-ci* » (V.I. De La Ville & E. Mounoud, 2004). De plus, certains chercheurs, notamment (J.S. Brown & P. Duguid, 1991 ; J. Lave & E. Wenger, 1991 ; S. Gherardi, 1995) précisent que la pratique de l'IE prend en considération les dimensions sociale et culturelle du transfert de l'information en connaissances et permet de susciter une réorganisation des structures de communication (J.S. Brown & P. Duguid, 1991).

Une telle vision de l'environnement est apparue sous l'influence des recherches issues de la sociologie interprétative, de la sociologie de la connaissance (D. Kahneman, 2001) et plus particulièrement de la psychologie sociale cognitive (K.E. Weick, 1969). L'idée principale postule que l'entreprise et l'environnement sont créés ensemble et mis en scène à travers des processus d'interaction sociale entre les membres de l'entreprise.

Dès lors, l'entreprise n'est plus considérée comme séparée dans son analyse de l'environnement, mais bien envisagée d'une manière symbiotique puisque le contexte environnemental est supposé créé par l'entreprise. Les perceptions de l'environnement seront influencées par les caractéristiques socio-cognitives et culturelles de l'entreprise, ainsi que les procédures qu'elle retiendra. Selon T.C. Schelling (1986), l'entreprise est considérée comme un ensemble de contraintes qui se résolvent par des négociations entre « coalitions », et ce sont ces coalitions qui déterminent les réponses stratégiques de l'entreprise pour pouvoir s'adapter aux changements environnementaux et pouvoir évoluer. Les décisions et les actions stratégiques représentent des réponses à l'environnement et sont évaluées en fonction des différentes coalitions qui existent dans l'entreprise. De plus, les perceptions de l'environnement de la part des différents acteurs de l'entreprise peuvent être guidées et influencées indirectement par celle du dirigeant de l'entreprise.

Si on suppose que ces coalitions au sens de T.C. Schelling (1986), ne vont pas seulement se contenter de percevoir l'environnement, mais plutôt de le représenter et de le créer, en ce sens, comme le souligne K.E. Weick (1979), l'environnement est le fruit d'une représentation et d'une construction de la part des acteurs de l'entreprise, en d'autres termes, l'environnement est le résultat d'une « mise en scène », d'où le phénomène de l'« enactment » qui correspond essentiellement au comportement pro-actif que les acteurs mènent, inconsciemment ou consciemment, et ce en structurant la réalité de l'environnement et en créant le contexte qui les entoure.

Cela revient à admettre que l'environnement est un construit, en évolution permanente, que l'entreprise doit connaître son environnement et développer une capacité dynamique pour réduire le taux d'incertitude dans la prise de décision et modifier l'environnement en sa faveur pour préserver sa pérennité. Ainsi, l'environnement peut être considéré comme une variable active dans le processus décisionnel stratégique de l'entreprise. De plus, la notion d'environnement n'existe que par rapport à l'entreprise, et à chaque entreprise correspond un environnement différent, ce qui explique la manière dont chaque entreprise développe un comportement stratégique différent de celui des autres entreprises baignant dans le même environnement.

En se référant à la distinction qui existe entre une information et une connaissance, nous tenons à présent à expliquer la différence entre un environnement réel qui est objectif et un environnement perçu qui est subjectif et nous proposons d'étudier la notion d'environnement pertinent. Dans Strategor (1988), « *l'environnement par rapport auquel la décision est prise n'est pas objectif, c'est un environnement perçu [...] c'est un artefact qui n'est*

qu'une représentation partielle et déformée de l'environnement réel ». Cette première définition du concept de l'environnement souligne l'importance, au-delà de l'approche réelle, de la subjectivité de l'environnement perçu par les acteurs de l'entreprise, perception qui déclenche à son tour l'action stratégique de l'entreprise. L'environnement n'est considéré comme pertinent que lorsqu'il a fait l'objet d'une analyse par les acteurs de l'entreprise. C'est en ce sens que H. Denis (1990) mentionne que « *l'environnement pertinent se compose d'acteurs (individus, groupes et organisations) qui sont entre eux dans un processus d'interaction et d'échanges* ». Ce n'est donc pas l'environnement « réel et objectif » qui détermine les actions stratégiques, mais plutôt l'environnement tel qu'il est perçu, analysé et interprété par les acteurs qui déclenche l'action de l'entreprise.

Si nous considérons les théories déterministes qui envisagent l'impact unidirectionnel du contexte environnemental sur l'entreprise et présentent une vision mécanique et passive de l'entreprise et du décideur, nous constatons qu'elles demeurent restreintes dans le sens où elles ne prennent pas en considération les éléments cognitifs qui caractérisent la particularité de chaque acteur dans l'entreprise. Ainsi, il est possible d'admettre que l'environnement peut être celui que construisent les membres de l'entreprise, et il est possible de supposer même que s'il existe un environnement « objectif », il ne peut être interprété par tous de la même manière. Les membres de l'entreprise donneront-ils le même sens aux facteurs environnementaux externes que leurs concurrents ? C'est ainsi que G. Koenig (1996) a démontré que la réponse à cette question est sûrement négative, dans le sens où il a supposé que l'apparition d'une nouvelle technologie peut être soumise à une subjectivité, une menace pour une entreprise pouvant représenter une véritable opportunité pour une autre entreprise. De plus, les significations des phénomènes ainsi que les réponses stratégiques des entreprises peuvent être différentes.

Ainsi, nous pouvons dire que ce n'est pas l'environnement objectif qui détermine les actions stratégiques des entreprises, mais plutôt l'environnement tel qu'il est perçu, analysé et interprété par les membres de l'entreprise. La question qu'on peut se poser est : comment s'effectue la perception des phénomènes et comment se réalisent les significations qui y sont attribuées dans un contexte d'IE ? La relation qui existe entre l'entreprise et l'environnement est caractérisée par un jeu de stimuli, autant d'actions que de réactions stratégiques en provenance et à destination de l'environnement. L'entreprise via ses membres perçoit des phénomènes, les interprète et déploie des réponses stratégiques pour atténuer les écarts perçus entre une situation constatée, jugée insatisfaisante, et une situation souhaitée pour acquérir, améliorer et/ou préserver une position stratégique soutenable dans un tel environnement.

Nous pouvons penser que la différence entre l'environnement réel et l'environnement perçu et interprété est à attribuer essentiellement aux acteurs car, du fait de leur rationalité limitée, ils n'ont qu'une perception incomplète et imparfaite de l'environnement. Les acteurs de l'entreprise sont quotidiennement confrontés au phénomène de l'asymétrie informationnelle (E.S. Antoine, 2004) caractérisée par l'ambiguïté des données, des discours et des comportements stratégiques, à l'incertitude dans les choix stratégiques et à l'incertitude dans leurs conséquences pour l'obtention de la performance (D.J. Teece & al., 1997). De plus, les dirigeants comme les autres membres de l'entreprise disposent de certaines limites cognitives conjuguées à leurs limites ou partialité de jugement et de décision qui engendrent des perceptions différentes de la réalité (H. Simon, 1947 ; R.M. Cyert & J.G. March, 1963) et développent une diversité de comportements stratégiques en réponse aux changements incessants d'une réalité incertaine, complexe et turbulente.

Ainsi, le sensmaking et l'« enactment » permettent de comprendre les relations qu'entretiennent les entreprises avec l'environnement. On peut mieux comprendre maintenant pourquoi des entreprises confrontées à un même environnement réagissent d'une manière différente, et pourquoi il existera autant d'environnements qu'il existe d'entreprises. Par ailleurs, dans un contexte d'IE, nous considérons que l'entreprise la plus « intelligente » est évidemment celle qui a su interprété le plus fidèlement possible à la réalité de l'environnement et disposer d'une liberté d'action pour mener des réponses stratégiques adéquates permettant de maîtriser son environnement et de préserver une compétitivité soutenable à long terme. Nous y reviendrons plus tard pour mieux expliquer en détail cette idée dans le chapitre 2 de ce mémoire.

L'intelligence économique donne ainsi aux acteurs les moyens de mieux comprendre, influencer, voire même créer l'environnement de l'entreprise. Les acteurs de l'entreprise réalisent cette construction en même temps qu'ils élaborent le sens à donner au contexte qui les entoure. En effet, outre le fait de ressentir ou percevoir l'environnement, les acteurs l'interprètent d'abord, créent ensuite des représentations de celui-ci et mènent enfin des actions stratégiques légitimées par le renforcement de leur représentations d'un tel environnement.



### **Ce que nous retenons de l'apport de l'IE pour l'interprétation et la création de l'environnement**

Dans le cadre de notre étude, nous considérons que le processus de l'IE joint l'interprétation, la construction de sens et la production des connaissances stratégiques portant sur l'environnement de l'entreprise.

Les apports de l'IE en termes de maîtrise de l'environnement par l'entreprise résident d'une part dans la capacité d'interprétation des informations en provenance de l'environnement de l'entreprise, et d'autre part, dans la capacité d'en créer du sens, et donc des connaissances, pour arriver à se créer son propre environnement, dit édicté, perçu, analysé et interprété, capable de légitimer les actions de l'entreprise sur celui-ci.

En d'autres termes, en permettant la collecte, le traitement et l'interprétation de l'information, l'IE structure, en tant que système, la réalisation de représentations communes et la création de la connaissance collective dans l'entreprise.

o o o o o o

Nous avons ainsi montré l'apport de l'IE à l'interprétation de l'environnement de l'entreprise et cela apporte une remise en valeur de l'utilité de l'information provenant de l'environnement tout comme l'entreprise qui crée son environnement à travers les connaissances stratégiques produites par l'IE pour mener des actions stratégiques adéquates permettant d'acquérir, améliorer ou maintenir une meilleure position stratégique de l'entreprise.

## **5. L'intelligence économique, de l'utilité reconnue de l'information à la production de connaissances**

De nombreux auteurs s'accordent à dire que l'information représente la matière première de l'IE, qu'il est capital de la maîtriser pour en tirer parti afin de servir le processus décisionnel stratégique au sein de l'entreprise. Selon B. Martinet & Y.M. Marti (2001) expliquent que le radar de veille est là pour observer en tout temps et dans tous les azimuts pour traquer de l'information utile et précisent que l'utilité de l'information réside dans son exploitation dans le processus décisionnel.

L'information utile, pour de nombreux chercheurs, est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise pour formuler et mettre en oeuvre d'une façon cohérente la stratégie de l'entreprise dans le but d'assurer sa survie et d'améliorer sa position compétitive dans son environnement concurrentiel. L'utilité de l'information apparaît à toutes les phases d'élaboration de la stratégie : en amont du processus décisionnel stratégique pour apporter un éclairage sur la situation décisionnelle pour mieux comprendre l'enjeu du problème décisionnel à résoudre et définir les objectifs stratégiques, et en aval du processus pour déterminer les choix stratégiques, vérifier la faisabilité du projet stratégique, prendre des décisions efficaces et envisager les actions stratégiques à mener. Mais pourquoi aujourd'hui l'information devient-elle une ressource stratégique indispensable à la survie et à la compétitivité de l'entreprise ? C'est ce à quoi nous allons essayer de répondre dans les sections suivantes.

### **5.1. L'information, une ressource stratégique à s'approprier, à maîtriser et à protéger**

#### **5.1.1. Le besoin de s'informer est une pratique ancienne**

L'Homme a toujours eu besoin de s'informer pour assurer sa survie. Il est, par nature, curieux, craintif ou soucieux, il acquiert de l'information, il l'interprète et l'exploite pour améliorer ses connaissances de ce qui l'entoure. Surveiller son environnement et notamment ses amis, ses ennemis, ou ses concurrents pour les connaître ou pour se comparer à eux, a toujours été une nécessité fondamentale pour lui.

Depuis l'antiquité, l'information a été un capital sur les champs de bataille. La plume et l'épée étaient les seuls moyens pour écrire l'information, la sceller et la transmettre au destinataire dans les plus brefs délais pour préserver la puissance militaire. Les chefs de l'armée ont compris très tôt que l'information avait une importance stratégique pour gagner la bataille et déjouer l'adversaire. S'enquérir et se renseigner sur les stratégies des ennemis était une de leurs préoccupations pour mieux connaître l'adversaire, éviter les surprises et mettre en œuvre des actions défensives et offensives.

Une multitude d'exemples historiques illustrent l'enjeu stratégique de l'information, dont nous citons les précurseurs. D'abord, dès la fin du moyen âge, les marchands des grandes cités commerçantes d'Italie, en particulier Venise et Gênes ont élaboré un système décentralisé de contrôle commercial méditerranéen et de circulation de l'information, et ont ainsi été parmi les précurseurs qui ont découvert la valeur stratégique de l'information économique comme matière première pour dominer le commerce maritime.

Ensuite, la culture de l'information britannique a trouvé ses origines avec l'apparition de l'empire colonial. En effet, depuis l'époque de la reine Élisabeth I (1558-1603, plus de 500 ans), la recherche d'informations était une pratique ancienne pour développer le commerce maritime. Le bateau envoyé dans toutes les directions, était un support fondamental pour réaliser des missions différentes, telles que reconnaissance géographique, conquête militaire et implantations commerciales. Les capitaines et leurs équipages garantissaient la circulation optimale et le partage du flux d'informations en provenance des ports de départ.

Nous ne pouvons pas omettre de citer également le cas du Japon, où, la déclaration du dernier empereur Meiji, prenant le pouvoir en 1868, avait inscrit le Japon dans l'ère moderne : « *Nous irons chercher la connaissance dans le monde entier, afin de renforcer les fondements du pouvoir impérial* ». Le système japonais d'IE prit en fait naissance progressivement au cours du règne de Meiji, qui a installé, au sein de la société japonaise, une persévérance à exploiter la moindre parcelle d'information pour en tirer parti. Les nombreuses recherches sur le Japon dévoilent tout un pays qui refuse de subir son environnement, curieux, cherchant à comprendre le contexte dans lequel il évolue et en quête continue d'informations pour innover et innover sans cesse.

### 5.1.2. Pourquoi les dirigeants ressentent-ils le besoin de s'informer sur l'environnement ?

Depuis la fin des années 60, l'environnement de l'entreprise est devenu de plus en plus turbulent plongeant les managers dans un océan d'incertitude croissante. Pour franchir cette difficulté, les managers ont dû reconnaître l'existence évidente de l'incertitude au lieu de l'ignorer « *alors que l'ignorance de l'incertitude conduit à l'erreur, la connaissance de l'incertitude conduit non seulement au doute mais aussi à la surveillance. L'incertitude n'est pas seulement le cancer qui ronge la connaissance, c'est aussi son ferment, c'est elle qui pousse à investiguer, vérifier, communiquer, réfléchir et inventer* » (E. Morin, 1977). Dès lors, il était indispensable pour les chefs d'entreprises de repousser l'incertitude, de connaître l'environnement qui apparaissait comme chaotique c'est-à-dire instable, imprévisible et complexe pour le décrypter, le comprendre et le maîtriser. Les chefs d'entreprises ont donc ressenti le besoin de mettre en place des dispositifs appropriés de surveillance de l'environnement dans un système économique en pleine mutation.

In fine, pour diminuer le taux d'incertitude issu de l'environnement turbulent, les décideurs ont incité leurs collaborateurs à collecter en permanence des informations, mais, conscients que la quantité d'informations mise à leur disposition ne permettait pas de garantir de bonnes décisions, car il y aura toujours un degré d'incertitude et de doute dans la décision prise, il leur a fallu demander en plus de l'information à valeur ajoutée pour se rassurer et se conforter dans leur jugement. Même après la décision, les décideurs demandent de l'information pour se rassurer dans leur jugement même si, « *cette information qui vient après est superflue pour les besoins de l'entreprise* » (B. Martinet & Y.M. Marti, 1997).

C'est ainsi qu'au besoin de l'information pour donner du sens à des informations souvent éparées, fragmentaires et insignifiantes et faire face au manque d'informations pertinentes, s'ajoute un besoin de réconfort et d'assurance dans la prise la décision.



Les managers sont donc en demande constante d'informations pertinentes pour faire face au paradoxe du manque ou de la surabondance d'informations, phénomènes dus essentiellement à la révolution des technologies de l'information et de la communication. L'objectif est de donner du sens à des informations souvent éparpillées, fragmentaires et insignifiantes. Un système de gestion de l'information efficace doit être en mesure de gérer ce paradoxe, afin de mettre à disposition du décideur des informations à haute valeur ajoutée lui permettant de prendre des décisions en toute connaissance de cause pour que l'entreprise puisse s'adapter au mieux aux besoins, contraintes et exigences de l'environnement.

En définitive, les agents économiques, tout en considérant que les progrès de l'informatique et la multiplication des outils de communication ont bouleversé l'usage de la connaissance dans l'entreprise, et que le développement des systèmes d'informations stratégiques concertés sont des leviers de la nouvelle économie, qualifiée d'économie de la connaissance, terme repris par D. Foray (2000) cherchent à répondre au « *besoin pressant de maîtrise de l'information et de la connaissance dans un système économique en mutation* » (A.E. Saïd, 2004). Les agents économiques cherchent alors à obtenir, conserver ou accroître leur avantage concurrentiel par le biais de l'information qu'ils détiennent. La quête continue d'informations pour accroître le patrimoine informationnel détenu au sein de l'entreprise permet d'expliquer la nécessité pour les organisations de surveiller l'environnement afin de le maîtriser.

L'utilité de l'information comme enjeu stratégique pour l'entreprise, réside dans le fait qu'elle a de la valeur pour aider les décideurs dans leurs prises de décisions stratégiques. En effet, l'information en provenance de l'environnement reconnue comme une ressource stratégique doit être transformée en connaissance pour l'action ; autrement dit, la connaissance produite à partir de l'information doit contribuer à l'action. Cela constitue un préalable nécessaire dans la réussite de la pratique de l'IE à condition que l'entreprise mette en place des outils et des moyens pour gérer ce patrimoine informationnel : il faut savoir gérer des informations pertinentes, les exploiter dans le processus décisionnel et les protéger.

### 5.1.3. L'intelligence économique, un mode de management stratégique de l'information

Aujourd'hui, et avec l'avènement de la société de l'information, l'accès à l'information s'est considérablement démocratisé et les décideurs d'entreprises se trouvaient submergés par le flot d'information qui en découle. Or, « *trop d'informations tue l'information* » ; ils doivent donc apprendre à collecter, trier et exploiter au mieux un flux grandissant et anarchique de données en provenance de l'environnement. Dès lors, une maîtrise d'un outil informatique spécifique couplé à la technologie pour gérer ces informations peut s'avérer un atout déterminant.

L'ère de l'Internet a en particulier fait « exploser » la quête d'informations et cela par une simple navigation libre. Néanmoins, selon P.L. Bescos & C. Mendoza (1999), les cadres et les managers d'aujourd'hui ne manquent pas d'information en particulier, mais déplorent une information dispersée aux sources foisonnantes.

Par conséquent, gérer l'information stratégique devient un atout que toute entreprise doit acquérir, et ce en commençant par sa collecte, son analyse, sa circulation et son utilisation. En effet, en se référant à la définition de l'IE proposée par le Commissariat Général au Plan (H. Martre, 1994), nous constatons que de nombreux chercheurs et praticiens placent l'information au centre de leurs préoccupations comme l'un des facteurs qui bouleversent le contexte économique actuel. Néanmoins, la plupart de ces auteurs ne se sont pas penchés sur la vraie nature de l'information ni sur ses caractéristiques.

Nous nous proposons dans cette section de définir les concepts d'information et de connaissance que nous associons au concept de donnée, souvent liés à l'un ou à l'autre et de clarifier le lien qui existe entre ces trois concepts. Les notions de donnée, d'information et de connaissance sont trois concepts différents qui méritent d'être éclaircis.

De nombreux auteurs (A.G. Davenport, 1997 ; E.J. Quigley & A. Debons, 1999 ; M. Alavi & D. Leidner, 2001 ; J. Pomian & C. Roche, 2002) définissent les concepts de "donnée", "d'information" et de "connaissance", les uns par rapport aux autres en élaborant une hiérarchie entre eux ; ou une connaissance est considérée comme plus qu'une simple information qui est elle-même considérée comme plus qu'une donnée. Or, comme nous l'avons déjà noté,

les concepts liés à ces expressions sont généralement très proches, et il est souvent possible d'utiliser indifféremment l'un des termes "donnée", "information" ou "connaissance" pour référer à l'un ou à l'autre.

#### 5.1.3.1. Définition d'une donnée

D. Kayser (1997) a étudié le lien entre donnée et information. L'auteur souligne que « *les données sont le résultat d'observations ; les informations sont les résultats d'interprétation de ces données* ». Le passage d'une donnée à une information nécessite ainsi la mise en relation avec d'autres données et en fonction de l'interprétation de la personne qui la reçoit. Le traitement de ces données permet de restituer des informations à valeur ajoutée. Nous considérons alors que l'information a pour origine une donnée brute et que ce passage résulte d'un mécanisme d'interprétation de ces données, qui donne du sens et de la signification à l'information. Dans ce sens, que J.F. Lebraty (1994) a proposé quatre aspects qualifiant ce processus :

Le contenu de l'information : est au minimum la formalisation du sens qui a été créé et dans certains cas, sont citées les données de référence ayant conduit à une interprétation,

L'origine de l'information : dépend d'un contexte qui évolue avec le temps, le sens d'une information qui varie également en fonction du temps. Ainsi une information acquise à l'instant t, n'aura pas forcément la même signification à l'instant t', si le contexte a évolué entre l'instant t et l'instant t',

Le support numérique de l'information : est le même que celui des données, ce qui constitue d'ailleurs une source de confusion entre ces deux concepts,

Les paramètres : nous avons retenu six caractéristiques représentatives des informations, que nous classifions en accessibilité et valeur. L'accessibilité est le niveau de difficulté ou d'effort que rencontre un individu pour construire une information. Cette caractéristique est composée de certains paramètres, qui sont les suivants : la quantité d'informations disponible représentant ainsi le volume maximum qu'un membre de l'organisation peut obtenir après l'interrogation d'une requête précise. Ensuite, la logique de circulation qui désigne le cheminement que doit suivre l'information de sa source vers son demandeur et le délai de disponibilité de l'information entre le moment où le décideur demande l'information et le moment où il l'obtient. Concernant la valeur de l'information, caractéristique qualitative de l'information, est liée aux mécanismes cognitifs du décideur et elle est constituée de plusieurs paramètres tels que la qualité de l'information, la globalité de l'information et la présentation de l'information. La qualité de l'information dépend de l'exactitude des données d'origine et du niveau de satisfaction du décideur demandeur d'informations pertinentes. La globalité de l'information disponible concerne le nombre minimal de requêtes que doit effectuer l'utilisateur du système d'information pour obtenir des informations sur un événement bien précis. La présentation de l'information désigne la communication et la présentation de l'information sous un format adapté à son demandeur, qui généralement, est le décideur.

D. Vriens (2004, p.7) propose une distinction simple entre les concepts de « donnée », d'« information » et de « connaissance » par rapport à la perception de l'environnement par un individu. L'idée développée par cet auteur repose sur le fait que les individus aperçoivent les signaux en provenance de l'environnement sous la forme de données. Ces données seront interprétées par rapport à l'environnement dans lequel elles ont été observées ; si ces données perçues et interprétées apportent un élément nouveau à l'observateur, elles deviennent des informations. La connaissance, quant à elle, est le « background » qui permet à un individu de signaler si une donnée perçue et interprétée est porteuse ou non d'une valeur ajoutée.

#### 5.1.3.2. Définition de l'information

La littérature permet de distinguer trois principales perspectives de définition de la notion de l'information :

D'abord, l'approche statistique ou mathématique (C. Shannon & W. Weaver, 1949) considère l'information comme une donnée quantifiable dont l'intérêt réside dans la fréquence d'occurrence. L'information est dissociée de la valeur (connaissance) qu'elle est susceptible d'apporter, d'où une séparation entre le contenu et le contenant de l'information.

Ensuite, l'approche symbolique (M.S. Feldman & J.G. March, 1991) considère que la prise de décision dans les entreprises constitue un terrain d'application de l'autorité. De ce fait, celui qui détient de l'information stratégique et est capable de l'utiliser d'une façon adéquate est caractérisé par sa compétence et par sa « probité sociale ». C'est ainsi que la détention, la protection et l'exploitation de l'information constituent les assises de la compétence reconnue et de la confiance accordée à un cadre (M. Crozier & E. Friedberg, 1977). Un cadre qui détient des informations stratégiques importantes est considéré comme plus compétent que les autres.

Enfin, l'approche sémantique porte un intérêt particulier sur le potentiel descriptif et d'apprentissage de l'information. L'information est synonyme de signal impliquant un émetteur, un récepteur et un médium, dont la valeur est spécifique au contexte et attribuée par le récepteur. Le dictionnaire le Petit Robert (2002) définit un signal comme « *un ensemble organisé de données (ou message) produit ou transmis pour servir d'indice et faire réagir le récepteur* », et pour qu'une information constitue un signal, il faut qu'elle soit constituée d'un ensemble structuré de données portant sur un sujet précis.

I. Nonaka (1994) note que la conception sémantique s'intéresse à la qualité de l'information, à la nouvelle compréhension (meaning) qu'elle apporte. Cette nouvelle compréhension, spécifique au contexte de chaque entreprise, fournit une nouvelle base d'interprétation des événements susceptibles de survenir dans l'environnement, rendant ainsi les faits perceptibles et compréhensibles par les acteurs. C'est dans le cadre de la conception sémantique que H.I. Ansoff (1965) parle de signaux faibles, R. Daft & R. Lengel (1984) évoquent la notion des informations riches, P.A. Julien (1996) mentionne le terme d'informations structurantes et H. Lesca (1995) aborde la notion des informations anticipatives.

Dans notre travail nous nous référons à l'approche sémantique pour étudier la pertinence de l'information et son utilité dans le processus décisionnel stratégique.

L'information, de par son caractère intangible et protéiforme (qui peut prendre plusieurs formes ou qui change de forme) présente selon le Commissariat Général du Plan (1990) des caractéristiques tout à fait singulières « *située aux frontières de l'économie, science des échanges, au carrefour des biens matériels et immatériels, des produits marchands et non marchands, appartenant à la catégorie des objets consommés, mais non détruits par leur consommation, coûteuse à constituer mais facile à dupliquer, ayant des incidences considérables mais diffuses et souvent lointaines (dans l'espace et dans le temps) mais parfois instantanées, sur des acteurs qui ne sont généralement pas faciles à identifier, l'information se laisse difficilement saisir, défie la mesure, échappe aux contrôles et accumule devant l'économiste des motifs de découragement* ». Ce constat révèle l'existence d'une difficulté d'analyse qui survient lors de l'étude de l'information à partir de la pensée économique, à savoir la micro-économie et la macro-économie.

Une voie de recherche plus prometteuse, susceptible de définir clairement l'information et de soulever ainsi cette difficulté, est celle de l'approche systémique. L'information est « *ce qui forme ou transforme une représentation dans la relation qui lie un système à son environnement. L'information n'existe pas en "soi", c'est un processus engageant activement son "récepteur" qui en est ainsi le co-producteur. L'information acquiert une signification, devient "informationnelle" dans ce processus qui lie étroitement un traitement et son résultat [...]. L'information est relative au système qui l'acquiert et qui la produit : elle est aussi relative à la temporalité de l'action – au sens large – pour laquelle elle est mobilisée* » (A. Mayère, 1990). Ainsi, l'information ne peut pas être considérée comme une donnée, car les données sont des faits, des notes, etc. représentées sous forme de codes, correspondant à des données brutes, alors que l'information correspond à une donnée interprétée.

Nous retenons de la définition précédente que l'information est un processus, celui de l'échange entre un système et l'environnement dans lequel il évolue. Nous rappelons ce qui a été évoqué précédemment, que l'entreprise est considérée comme un système « *le système général se décrit par action (un enchevêtrement d'actions) dans un environnement tapissé de processus pour quelques projets (finalités, téléologie), fonctionnant (faisant) et se transformant (devenant)* » (J.L. Le Moigne, 1992). L'échange entre le système et son environnement permet d'établir une relation d'interaction comme tentative du système de se construire une image et d'évoluer en fonction de l'évolution de l'environnement. La construction d'une telle image ou une telle représentation nécessite

forcément une interaction entre le système et l'environnement dans le but de percevoir, d'acquérir et de traiter les messages en provenance de celui-ci.

J. Piaget (1947) décrit le processus comme une démarche permanente de maintien d'un équilibre entre les structures d'assimilation (les phénomènes sont intégrés dans des structures intellectuelles antérieures) et les structures accommodatrices (les schémas internes doivent être adaptés aux situations particulières externes). Ce réajustement perpétuel entre assimilation et accommodation est à la base du mouvement d'adaptation du sujet à la réalité. C'est à travers ce processus que l'information acquiert une signification, et ce grâce à son interprétation de la part de l'acteur qui sélectionne l'information, la traite et l'interprète pour en extraire de nouvelles informations et produire des informations à haute valeur ajoutée. C'est ainsi que tout au long de ce processus se crée un processus d'apprentissage.

Ainsi, l'information n'est pas considérée comme un "bien" mais vaut plutôt à l'usage qui en est fait pour servir le processus décisionnel de l'entreprise, elle est « *une action ou peut le devenir, il faut pour cela qu'elle soit traitée et analysée. Le fait brut, en effet, n'est signifiant que pour l'initié qui le met en perspective* » (R. Lenoir, 1979).

De ce que nous venons de voir découle le fait que, lorsqu'il est question de valeur de l'information, ce qui crée de la valeur, ce n'est pas tant la rareté, qui réfère à la notion de disponibilité, mais plutôt à la représentation construite de l'environnement induite par une telle information et l'interprétation des messages perçus en vue d'en extraire, plus ou moins fidèlement, la signification. Ainsi, une information peut être considérée comme ayant de la valeur si les décisions induites par cette information se retrouvent améliorées. En ce sens, l'information est par nature un concept dynamique étroitement lié à la prise de décision et à l'action. En effet, l'information est finalisée, c'est-à-dire directement exploitable dans le processus décisionnel pour l'action, susceptible de générer plus de valeur pour une entreprise qu'une information brute. Si l'on se pose la question de la valeur de l'information, certains considèrent qu'il existe une valeur « intrinsèque » de l'information, or la valorisation de l'information s'inscrit dans un processus qui mêle des acteurs en interaction, et s'inscrit dans un contexte temporel, spatial et dynamique.

#### a. Les caractéristiques de l'information

A. Mayère (1990) souligne que l'information présente trois principales caractéristiques qui conditionnent sa valeur : la première caractéristique est que l'information n'existe pas "en soi" mais qu'elle devient information dans un processus qui engage activement le système qui l'acquiert. Il est important de considérer que dans l'échange d'une information, celui qui est classiquement appelé le récepteur en est en fait le coproducteur. Ce processus de coproduction consiste de la part du système à concevoir une modélisation (représentation) de son environnement en fonction de certains objectifs. La modélisation est selon l'auteur, projective ou téléologique, elle inclut nécessairement dans ses résultats les finalités du système modélisant. La projectivité (l'impression exprimée en face d'une représentation qui n'est pas en soi signifiante) de l'émetteur et du récepteur contribue à améliorer la fiabilité du processus d'information et elle est fondamentale pour la maîtrise du processus d'information, via notamment les boucles de retour d'information. L'information est ainsi enrichie par la subjectivité interne du modélisateur, c'est-à-dire du récepteur. En d'autres termes, l'information est « *la donnée plongée dans un référentiel sémantique fruit de la subjectivité du modélisateur* » (Commissariat Général du Plan, 1990).

La seconde caractéristique, intimement liée à la première, tient à ce que l'information est relative au système qui l'acquiert dans sa signification et dans son usage. Sa signification et son usage se définissent conjointement et elles sont relatives à une action du système et à la temporalité de cette action.

La troisième caractéristique porte sur le fait qu'il existe une incertitude attachée à toute information. Comme toute information nous provient d'un autre système, elle est systématiquement enrobée d'une incertitude qui porte sur la manière dont le message doit être entendu, son objet, sa validité, en quelque sorte il existe toujours une « *incertitude sur le crédit qui peut lui être reconnu de [l'information] pour décider d'une action* » (A. Mayère, 1995). Or cette incertitude intervient sur le traitement que le système fait subir aux données (au message) qu'il a reçues, pour qu'elles deviennent information. En outre, au-delà de la maîtrise des langages, des savoirs et des moyens, le traitement de l'information nécessite que soient précis le champ effectif de l'application de

l'information et sa validité, et que soit évaluée l'incertitude attachée à toute information « *le traitement de l'information est aussi celui d'une information sur l'information qui lui est associée* ». Ainsi, l'information peut être accompagnée par l'interprétation des propos des interlocuteurs à travers leurs intonations (voix, accent, ton, etc.) et l'observation de leur gestes. En outre, l'information peut être jugée importante et avoir plus de crédit si elle provient d'une personne reconnue très compétente dans le domaine. Cette évaluation de l'incertitude attachée à l'information est particulièrement cruciale dans les systèmes d'IE car la maîtrise de la confiance entre producteurs et consommateurs d'informations joue un rôle fondamental dans la réussite d'un tel système.

L'information, elle-même incertaine, n'est pas non plus réductrice d'incertitude a priori, puisque la transformation de la représentation que se fait le système, peut aussi bien aller dans le sens d'un accroissement que d'une réduction d'incertitude de l'ordre perçu dans l'environnement. En effet, l'information, dont l'incertitude représente l'une de ses caractéristiques permet soit d'affirmer, soit d'infirmer la représentation que l'on se fait de l'ordre perçu dans l'environnement. C'est ainsi que toute information peut autant diminuer que d'accroître le taux d'incertitude.

Nous pouvons également classer l'information en fonction de sa finalité ou de son degré d'importance :

Concernant le classement de l'information selon sa finalité, H. Lesca (1995) distingue en plus de l'information de fonctionnement indispensable au fonctionnement quotidien de l'entreprise, l'information d'influence, qui oriente les comportements des acteurs afin de les stimuler ou de les coordonner et l'information d'anticipation, au travers de laquelle les décideurs sont en mesure de prévenir d'éventuels changements susceptibles de survenir dans l'environnement.

En ce qui concerne le classement de l'information selon son importance, F. Jakobiak (1998) a proposé une typologie des flux de l'information. La pertinence de l'information s'amplifie au fur et à mesure que des informations inutiles sont éliminées. Le flux primaire de l'information est un flux global, permanent, d'ensembles de signes reçus dont il faut éliminer l'information fatale (c'est toute celle qui est sans rapport avec l'objectif). Du flux restant, il faut extraire l'information intéressante, le caractère intéressant tenant à la donnée elle-même, indépendamment de l'utilisateur ; l'information est intéressante parce que soit elle est de qualité, soit elle satisfait une curiosité intellectuelle ou culturelle, soit elle concerne indirectement l'environnement de l'entreprise (les signaux faibles relèvent de cette catégorie).

#### b. La typologie de l'information

La détermination d'une typologie de l'information constitue un préalable à toute activité de veille dans le processus d'IE.

##### – Classification de l'information selon la demande du décideur

Pour prendre des décisions, le décideur exprime son besoin en informations au veilleur, qui est chargé de lui fournir l'information pertinente dont il a besoin. Les informations dont le décideur a besoin dépendent de la nature du problème décisionnel à résoudre (commercial, financier, etc.) et de la nature de la demande en informations exprimée par le décideur.

##### – Classification selon le niveau de la décision

En fonction du niveau de la décision, les acteurs ont besoin d'informations pour prendre des décisions de type opérationnel (les exécuteurs), tactique (les cadres moyens) ou stratégique (au niveau de la direction générale).

L'information opérationnelle est une information ciblée et précise qui concerne ceux qui travaillent dans la recherche et la production comme par exemple une information portant sur une norme ou un brevet.

L'information tactique est une information moins précise que la précédente. Cette information aura un intérêt pour ceux qui gèrent les projets de développement au sein de l'entreprise.

L'information stratégique est une information qui contribue à connaître, à décrypter et à comprendre l'environnement de l'entreprise, ainsi que la capacité de cette dernière à faire face aux menaces et dangers en

provenance de l'extérieur. Cette information permet également à l'entreprise de déceler des opportunités d'affaires, de les entretenir et de les développer.

– Classification selon la nature de l'information

Nous nous proposons d'étudier la typologie de l'information selon la nature qui qualifie l'information. Pour cela, nous présentons l'information sous différentes natures, telles que l'information blanche, l'information grise et l'information noire.

Le principe de l'IE est fondé sur la collecte des informations blanches publiquement accessibles. Les spécialistes distinguent trois catégories d'information, selon son degré de disponibilité.

L'information blanche est celle qui est publiée par les canaux classiques (édition, presse...) et couvre environ 80% de l'information mondiale.

L'information grise est celle qui est diffusée par des canaux plus discrets mais pas secrets, tels que papiers de recherche, travaux de recherche universitaires, imprimés de toutes natures... Elle couvre environ 15% de l'information mondiale.

L'information noire correspond à seulement 5% de l'information mondiale. C'est celle qui est protégée par des secrets et qui ne peut être consultée sans violer des interdits et encourir la qualification d'espionnage.

– Classification selon la source de l'information

La source d'information peut être classée en fonction de sa localisation qu'elle soit une source interne à l'entreprise, une source externe à l'entreprise ou en réseau. En outre, la source d'information peut être classée selon le type de support d'informations qu'il soit textuel, électronique ou informel. Dans l'information de type textuel, on peut inclure les sources audio et télévisuelles ou sources multimédia. F. Jakobiak (1998) distingue les sources générales des sources spécifiques et note que les sources générales représentent essentiellement les périodiques, les ouvrages, les encyclopédies, les thèses, les brevets, les bases de données, etc. Quant aux sources spécifiques, l'auteur les classifie en rapports d'ambassades, les normes, les congrès, les colloques, les expositions et foires, etc.

– Classification selon la finalité de l'information

Selon H. Lesca (1995), l'information de l'entreprise peut être classifiée selon sa finalité. L'auteur distingue trois types de flux informationnels. D'abord, le flux des informations produites par l'entreprise elle-même, ensuite le flux des informations prélevées sur l'extérieur et utilisées par l'entreprise et enfin le flux d'informations à destination de l'extérieur. Chacun de ces trois flux apporte deux types d'informations interdépendantes que sont que les informations d'activité et les informations de convivialité.

Les informations d'activité sont celles qui sont utiles à l'entreprise pour assurer son bon fonctionnement alors que les informations de convivialité sont celles qui permettent de vivre en groupe et en relation avec les autres et d'influencer leurs comportements ; elles permettent de fournir du sens au travail et de l'initiative (savoir à quoi sert ce que l'on fait et comment réagir et se comporter avec les autres membres de l'entreprise), ainsi que d'influencer les comportements individuels pour les guider vers un but qui soit cohérent avec l'objectif global de l'entreprise. Le management de l'information de convivialité a également une importance capitale au sein de l'entreprise pour le développement des relations de partenariat entre entreprises et avec de nouvelles entreprises. L'entreprise cherche alors à garder un climat de convivialité et également à influencer les comportements des acteurs extérieurs au sein de l'environnement dans un sens qui lui sera favorable. Elle est à l'écoute de l'environnement et pratique une écoute prospective pour « *comprendre afin de ne pas se laisser surprendre* ». C'est ainsi que H. Mintzberg (2000) indique que ce type d'information permet de servir la formulation de la stratégie d'entreprise en précisant que « *cette information est essentielle pour la conception des stratégies* ».

E.A. Pateyron (1998) propose une autre typologie de l'information, celle des informations de fonctionnement (les informations financières et comptables, les fiches de stocks, les relevés clients,...) qui sont nécessaires au fonctionnement de l'entreprise ; ensuite, les informations d'évolution qui sont les informations sur la

réglementation en cours, les informations sur de nouveaux procédés de fabrication, les informations sur les concurrents, les informations commerciales. Ces informations sont indispensables à l'évolution de l'entreprise car elles permettent l'anticipation des évolutions de l'environnement sur tous les plans ; et puis, les informations d'influence qui ont pour but d'influencer les acteurs internes (les journaux, les revues internes,..) et les acteurs externes de l'entreprise (la publicité, les articles de presse,..) pour assurer un environnement de convivialité et d'influence sur les comportements des acteurs à l'entreprise afin de créer, anticiper et s'adapter ; enfin, les informations d'anticipation qui permettent à l'entreprise d'être informée à l'avance, c'est-à-dire avant que les changements ne surviennent dans l'environnement. Ces informations permettent également à l'entreprise d'être à l'abri des menaces et de tirer parti des opportunités d'affaires qui se présentent au moment opportun.

En définitive, nous nous proposons de résumer les différentes classifications dans le tableau ci-dessous sans prétendre être exhaustif :

Selon le niveau dans le processus décisionnel	Information opérationnelle-tactique-stratégique		
Selon la forme de l'information	Information formelle de type textuelle ou informelle de type orale		
Selon la demande informationnelle du décideur	Information scientifique, technologique, commerciale, juridique, financière, stratégique		
Selon la nature de l'information	Information blanche-grise-noire		
Selon la facilité d'accès à l'information	Information publiquement accessible	L'accès en information est quasi restreint	L'accès en information est strictement limité
Selon le degré de protection de l'information	Informations non protégées	La diffusion de l'information est restreinte	L'information est confidentielle
Selon les sources d'informations	Sources ouvertes	Sources fermées	Sources clandestines

Tableau 6 : Classification de l'information, inspiré de F. Bulinge (2002)

### 5.1.3.3. Le management stratégique de l'information

De nombreux chercheurs et praticiens admettent l'importance de l'information dans le contexte actuel de la mondialisation, de l'avènement de la société de l'information et de la démocratisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'information représente un enjeu stratégique pour l'entreprise. Néanmoins, sa maîtrise et sa protection demeurent capitales, voire indispensables pour l'entreprise qui évolue dans un environnement de plus en plus compétitif. Dès lors, une gestion efficace des flux informationnels est nécessaire pour mieux tirer parti de ce patrimoine immatériel.

D'une façon plus précise, le management stratégique de l'information pourrait être résumé en la maîtrise et l'utilisation de l'information à des fins stratégiques dans le but de prendre des décisions stratégiques et de mener des actions adéquates.

Le management stratégique de l'information est important pour de nombreuses raisons : premièrement l'existence de certains handicaps freinent ainsi le bon fonctionnement du dispositif de l'IE, ou encore l'exploitation de l'information dans le processus décisionnel. Parmi ces handicaps, nous pouvons en recenser certains tels que :

L'accès difficile à l'information : l'information n'est pas toujours disponible et lorsque elle l'est, elle n'est souvent que parcellaire et obsolète. En outre, nous pouvons mentionner le problème d'une mauvaise compréhension de la demande en informations qui risque de ne pas fournir des informations pertinentes, qui répondant exactement aux besoins du décideur.

La fiabilité limitée de l'information : les sources d'information ne sont pas toujours fiables et par ailleurs l'information collectée est souvent incomplète.

Le manque de spécificité de l'information collectée : il est difficile d'exploiter une information très diversifiée en la rendant opérationnelle car elle ne tient pas compte des besoins spécifiques de l'entreprise ni de sa stratégie

interne.

Les problèmes de traitement de l'information liés aux problèmes d'organisation interne : l'entreprise manque généralement de temps, de moyens humains et matériels pour exploiter la masse de données brutes récoltées. D'ailleurs, une grosse part de cette information est perdue à cause de l'absence de classement et de moyens adéquats de diffusion de l'information.

## **5.2. L'intelligence économique et l'apprentissage organisationnel : de l'information à la connaissance pour l'action**

Dans un contexte d'IE, l'entreprise se trouve dans la situation où elle est contrainte à la vigilance permanente et à la quête de nouvelles informations pertinentes pour développer des stratégies à haute valeur ajoutée aidant à maîtriser le changement incessant de l'environnement. Dans un tel contexte, se réduire à collecter des données sur l'environnement et les accumuler au sein de l'entreprise serait un comportement insensé particulièrement face à la masse énorme de données constamment émergente de l'environnement de l'entreprise et de telles données n'auraient de sens que dans un leur contexte et sous une forme plus évoluée demandant un effort d'analyse et d'interprétation. À l'inverse des données, l'information et la connaissance dépendent du contexte organisationnel. L'information est stockable sous des formes diversifiées alors que la connaissance renvoie à une capacité d'analyse et de création (D. Dufourt, 1991). Le processus d'acquisition de connaissances ne peut pas être identifié à une assimilation passive d'informations, il implique au contraire un comportement actif de l'individu concerné dans la façon de percevoir les stimulus, d'appréhender les événements, de traiter les informations et la façon de faire preuve de créativité et d'action. Les connaissances sont bien plus qu'un codage statique de faits puisqu'elles incluent aussi la capacité à utiliser ces faits en interaction avec les stimulus provenant de l'environnement extérieur (A. Weil-Barais, 1993).

La connaissance est créée par les individus à partir des informations qu'ils ont à leur disposition mais également à partir des interactions qu'ils ont les uns avec les autres au sein de l'entreprise et avec leur environnement. Informations, connaissances et compétences constituent donc l'essentiel d'un capital immatériel d'une entreprise qu'il faudrait maîtriser et préserver. Ainsi, l'entreprise renferme irrémédiablement un processus de transformation de l'information en connaissances et en savoir dans l'action autrement dit en compétences. Un tel processus tire sa force des différentes capacités cognitives collectives détenues au sein de l'entreprise, appelées encore routines, règles ou capacités dynamiques, qui orientent les apprentissages individuels et les apprentissages collectifs, et de l'émergence de nouvelles compétences organisationnelles (O. Favereau, 1994).

L'IE a pour objectif de permettre aux décideurs de disposer au moment opportun d'une information pertinente à laquelle ils puissent se fier dans le cadre de leurs prises de décision. Dans ce sens, l'IE permet de transformer l'information en connaissance pour l'action en vue d'assurer la pérennité et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. L'information, considérée comme un moyen de réduire l'incertitude parce qu'elle forme ou transforme une représentation dans la relation liant un système à son environnement (A. Mayère, 1995), est nécessaire pour l'action et doit être maîtrisée pour être source de valeur ajoutée. Dans ce sens, elle est considérée comme le support des connaissances.

Dans un premier temps, l'IE remplit la fonction de production de l'information à partir des signaux en provenance de l'environnement pour décrire une situation perçue comme complexe. L'intelligence qu'incarne une telle fonction est l'aptitude à établir des rapports signifiants entre des signes (J.L. Le Moigne & J.A. Bartoli, 1996). Elle fournit donc de l'information stratégique, en temps voulu, à l'organisation pour prendre les bonnes décisions en toute connaissance de cause. Dans un second temps, l'IE remplit la fonction de production de connaissances en favorisant un processus d'apprentissage capable de générer de nouvelles connaissances contribuant au développement des compétences des acteurs de l'organisation.

Par ailleurs, l'IE ne se limite pas à la fonction de surveiller, de s'informer et de comprendre l'environnement pour en tirer des connaissances et le rendre plus intelligible, mais inclut également la capacité d'agir sur celui-ci pour le maîtriser et l'influencer en sa faveur. Elle représente ainsi les capacités d'analyse et de synthèse tournées vers



l'action.

Les approches en termes d'apprentissage organisationnel sont particulièrement pertinentes pour décrire le processus d'acquisition de connaissances et trouvent tout leur sens et leur intérêt dans un contexte d'IE par la mise à l'épreuve des dispositifs cognitifs pour la construction de nouvelles connaissances et l'évolution comportementale de l'entreprise en fonction des évolutions environnementales. C'est en ce sens que nous considérons, et nous nous proposons de l'expliquer dans cette section, que la création de nouvelles connaissances se situe au croisement de l'IE et de l'apprentissage organisationnel. Nous nous proposons ainsi, après définition de ce qu'est la connaissance, de montrer comment l'IE contribue à la transformation de l'information en connaissance à travers un processus d'apprentissage orienté vers l'action.

### 5.2.1. La connaissance, un concept à l'origine informationnelle et à la nature cognitive

Nous pensons qu'il est nécessaire de rappeler la distinction entre la donnée, l'information et la connaissance pour la poursuite de notre travail. Si les données sont considérées comme des faits bruts et objectifs qui relatent un événement, comme des observations simples (T.H. Davenport & L. Prusak, 1998), les informations sont considérées comme des données interprétables dans un espace substrat donnant un sens (T.H. Davenport & L. Prusak, 1998 ; J. Fitchett, 1998 ; P. Drucker, 2000 ), inscrites dans un processus, les connaissances correspondent quant à elles à des informations personnalisées, que les acteurs se sont appropriées (M. Alavi & D. Leidner, 2001).

J. Piaget (1974) a défini la connaissance comme une acquisition de l'information qui se traduit par une perturbation entraînant chez l'individu un déséquilibre dans son champ cognitif et exigeant un travail d'analyse et de synthèse pour assimiler, intégrer, critiquer et admettre cette nouvelle connaissance dans un champ cognitif enrichi. La découverte et l'acquisition de nouvelles connaissances repose essentiellement sur l'implication et l'interaction de l'utilisateur avec son environnement.

R. Sanchez, A. Heene & H. Thomas (1996) définissent la connaissance comme l'ensemble des croyances détenues sur les relations causales entre différents phénomènes. La connaissance selon S. Bender & A. Fish (2000) tire son origine du cerveau des individus, et se construit à partir de l'information qui est transformée et enrichie par l'expérience personnelle, les croyances et les valeurs. Pour T.H. Davenport & L. Prusak (1998) la connaissance est une information valorisable provenant de l'esprit humain qui inclut de la réflexion, de la synthèse et un contexte particulier. Cela rejoint les propos de M. Mack (1995) qui avance la thèse que la connaissance peut être obtenue selon l'équation suivante :

$$\text{Connaissance} = \text{Information} + \text{Interprétation Humaine}$$

Cette définition, un peu simpliste en apparence, montre clairement la dimension explicite de l'information et tacite de la connaissance, et ce en mettant en exergue la notion de la subjectivité présente dans la connaissance qui permet de donner du sens à l'information, de la situer dans un contexte (C. Belmondo, 2001). En effet, toute information acquise doit être interprétée par rapport au contexte décisionnel et aux caractéristiques de chaque individu qui la reçoit. La connaissance est subjective car elle est liée à l'individu ou au groupe d'individus qui la génère (P. Baumard, 1999), et elle se construit ainsi au fur et à mesure que les informations sont intégrées et assimilées au sein d'un cadre de connaissance qui assure la cohérence et la structuration de la base de connaissance.

Par ailleurs, selon la conception de D. Foray (2000), « *la connaissance possède quelque chose de plus que l'information : elle renvoie à la capacité que donne la connaissance à engendrer, extrapoler et inférer de nouvelles connaissances et informations [...]. Une personne qui possède des connaissances dans un certain domaine, théorique ou pratique, est capable de produire à la fois de nouvelles connaissances et de nouvelles informations relatives à ce domaine. Ainsi la connaissance est d'abord fondamentalement une capacité*

d'apprentissage et une capacité cognitive, tandis que l'information reste un ensemble de données formatées et structurées, d'une certaine façon inertes ou inactives, ne pouvant par elles-mêmes engendrer de nouvelles informations. La connaissance comme capacité peut être cognitive (mobilisation de procédés connus et mémorisables, résolution d'une énigme, définition d'une tactique), interactive (dialogue, supervision, autonomie) ou machinale (geste, manipulation) ». C'est ainsi que nous pouvons dire que par information, nous entendons un flux de messages, alors que la connaissance implique une activité de sélection, de traitement et d'interprétation pour en produire des informations à haute valeur ajoutée. De telles connaissances existent selon une traditionnelle dichotomie, d'une part selon sa forme tacite ou sa forme explicite et d'autre part selon sa dimension ontologique individuelle ou collective (I. Nonaka & H. Takeuchi, 1995), nous nous proposons d'expliquer plus en détail les différentes natures des connaissances dans la section 5.2.5.6. de ce chapitre.

### 5.2.2. La connaissance, un concept dynamique lié à l'action

En plus du contenu informationnel, la connaissance renvoie à une intentionnalité, c'est-à-dire qu'elle contribue à une action potentielle. A.E. Saïd (2004) indique que la connaissance est par nature un concept dynamique étroitement lié à l'action, dans le sens où les individus, et par le biais de la connaissance agissent, l'action étant elle-même productrice de flux informationnels lesquels à leur tour ouvrent la voie à de nouvelles opportunités d'action. En effet, l'action présentée comme « l'espace tridimensionnel issu de la rencontre des trois axes de variables (c'est-à-dire, temps, espace et sujet), est à la fois consommatrice d'informations et d'intelligence au sens de « savoir pour agir », mais libère de façon simultanée dans la force de son mouvement des flux d'informations » (A.E. Saïd, 2004).

Dans le même sens, la connaissance est définie par J. Pitrat (1990) comme les éléments permettant de construire de nouveaux faits ou permettant de déterminer de nouvelles actions à entreprendre. C'est à travers ce processus de rétroactions que l'on peut révéler la notion plus globale de connaissance-action et ce à partir de quelques variables qui sont le temps, l'espace, le sujet et l'information. Ainsi, lorsque la connaissance est produite, elle peut servir à alimenter la réflexion stratégique et nous pouvons alors parler d'IE lorsque la connaissance est utilisée dans le processus décisionnel stratégique.

Les approches en termes d'apprentissage organisationnel sont particulièrement pertinentes pour décrire le processus d'acquisition de connaissances et trouvent tout leur sens et leur intérêt dans un contexte d'IE par la mise à l'épreuve des dispositifs cognitifs pour la construction de nouvelles connaissances et l'évolution comportementale de l'entreprise en fonction des évolutions environnementales. C'est en ce sens que nous considérons, et nous nous proposons de l'expliquer dans cette section, que la création de nouvelles connaissances se situe au croisement de l'IE et de l'apprentissage organisationnel.

### 5.2.3. L'apprentissage organisationnel : un processus à part entière

Plusieurs domaines s'intéressent à l'étude de l'apprentissage et nous pouvons citer particulièrement la sociologie et la psychologie qui ont considérablement influencé l'évolution des sciences de gestion et des sciences de l'information et de la communication. C'est ainsi que de nombreuses recherches, d'origines différentes, coexistent autour du sujet de l'apprentissage organisationnel, en d'autres termes l'apprentissage au sein de l'entreprise. Nous citons particulièrement les travaux de C. Argyris & D. Schön (1978, 1993) ou encore B. Levitt & J.G. March (1988).

Les définitions de l'apprentissage organisationnel sont ainsi multiples de par le nombre important de travaux qui lui sont dédiés. Nous présentons dans le tableau suivant les définitions de l'apprentissage organisationnel qui nous paraissent les plus représentatives des positions et points de vues actuels dans la littérature.

Auteurs, Date	Définitions de l'apprentissage organisationnel
R.M. Cyert & J.G. March, (1963)	L'apprentissage organisationnel est une adaptation de l'organisation à son environnement

Auteurs, Date	Définitions de l'apprentissage organisationnel
C. Argyris & D. Schön (1978, 1993)	Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des « erreurs » et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.
R.B. Duncan & A. Weiss (1979)	Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement.
D.A Kolb (1984)	Création de savoir à partir de l'action organisationnelle
C.M. Fiol & M.A. Lyles (1985)	Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement
W. Bennis & B. Namus (1985)	Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement
B. Levitt & J.G. March (1988)	Processus par lequel les organisations codifient les ingénieries du passé et les transforment en routines
G.P. Huber (1991)	Processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert du savoir potentiellement utile à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles
M. Dodgson (1993)	Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles
K.E. Weick & K.H. Roberts (1993)	Processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées
A. Guillhon (1993)	Une transformation du corpus de connaissances organisationnelles, comme le produit des interactions entre les acteurs au sein de l'entreprise.
M. Ingham (1994)	Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire
G. Koenig (1994)	Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes

Tableau 7 : *Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel retenues de la littérature*

Dès lors, nous pouvons déduire deux principales constatations à partir des multiples définitions proposées dans la littérature. La première constatation est que, pour définir l'apprentissage organisationnel, les chercheurs évoquent les différentes voies qui permettent à une entreprise d'acquérir des connaissances. De telles voies sont présentées, dans les différentes définitions cités ci-dessus, comme étant des processus induisant l'adaptation de l'entreprise à son environnement ou la transformation de celle-ci. La seconde constatation est que dans ces mêmes définitions l'accent est également mis sur la nature même de l'apprentissage qui peut être cognitif, collectif ou interactionnel.

En définitive, les multiples travaux qui ont porté sur l'apprentissage organisationnel avaient pour objectifs d'une part d'essayer d'étudier la nature des voies ou processus d'apprentissage et d'autre part d'étudier les dimensions ou de la nature d'un tel apprentissage et d'en dégager d'éventuels niveaux d'apprentissage selon la portée des changements qu'il induit au sein de l'entreprise. Nous tentons dans la suite de cette section d'étudier d'abord les différentes dimensions ou natures de l'apprentissage organisationnel que nous avons pu relever dans la littérature, puis d'apporter brièvement un parcours des différentes voies ou processus d'apprentissage organisationnel évoqués, enfin nous tenterons de porter un regard sur l'impact d'un tel apprentissage sur l'entreprise et les différents niveaux d'apprentissage qui en découlent.

### 5.2.3.1. Les dimensions de l'apprentissage

L'apprentissage organisationnel est devenu un thème omniprésent dans les travaux en sciences de gestion au cours des années 90, plus particulièrement en management stratégique portant sur l'analyse des ressources de l'entreprise (G. Hamel & C.K. Prahalad, 1989 ; D. Leonard-Barton, 1992).

Les travaux sur l'apprentissage organisationnel sont ainsi nombreux et hétérogènes car ils proviennent de disciplines diverses. Cela a amené S.M. Easterby (1997) à considérer que l'acte d'apprentissage se fait à différents niveaux tant individuel qu'organisationnel, voire inter-organisationnel. De plus, l'apprentissage individuel est considéré comme le fruit de processus cognitifs alors que l'apprentissage au niveau organisationnel est plutôt

collectif, social, voire même relationnel.

G.P. Huber (1991) souligne que le sujet d'apprentissage est une entité qui acquiert, interprète, diffuse et retient des connaissances, peu importe que cette entité soit un individu, un groupe, un ordinateur ou un groupe d'organisations. Une des difficultés de la notion d'apprentissage réside justement dans le caractère organisationnel de l'apprentissage, difficulté accentuée par le fait de considérer que l'apprentissage organisationnel est une extension des apprentissages individuels et de considérer l'organisation comme un individu ou une collectivité. Nous allons dans cette section tenter d'apporter des éléments éclairant la place de l'apprentissage organisationnel dans la relation entre l'individu, son entreprise et les autres entreprises et partenaires. Des éléments de réponse ont été récapitulés par F. Leroy & B. Ramanantsoa (1997) dans le tableau suivant :

	<b>environnement</b>	<b>entreprise</b>	<b>partenaires</b>
	apprendre de l'environnement	apprendre de soi-même	apprendre d'un partenaire
Source d'apprentissage	environnement économique, technologique, concurrents, ...	expérience, innovation, erreurs passées,	alliances, fusions/acquisitions, transfert de technologie, ...
Déclencheur d'apprentissage	changement dans l'environnement, mauvaise performance,	répétition, dysfonctionnement, innovation, ...	différence organisationnelle, compétences visées, ...

Tableau 8 : Les configurations d'apprentissage, F. Leroy & B. Ramanantsoa (1997)

Nous constatons bien que l'analyse de l'apprentissage organisationnel nous amène à y identifier une multitude de dimensions de l'apprentissage organisationnel qui se résument dans la littérature à la dimension individuelle, la dimension organisationnelle, la dimension culturelle et la dimension sociale. De telles dimensions projettent une certaine clarté sur l'objet à étudier en fragmentant son étude selon plusieurs angles de vue. Nous nous proposons dans la suite de cette section de porter un regard plus en détail de chacune des dimensions de l'apprentissage organisationnel.

- La dimension individuelle de l'apprentissage organisationnel

M. Ingham (1994) souligne que beaucoup d'études se focalisent moins sur l'apprentissage organisationnel proprement dit que sur l'apprentissage individuel dans un contexte organisationnel. C'est ainsi que les travaux de C. Argyris & D. Schön (1978, 1993) placent l'individu au centre des processus d'apprentissage organisationnel. Pour ces auteurs, le fondement de l'apprentissage organisationnel réside dans les représentations individuelles des théories guidant l'action organisationnelle.

L'entreprise existe par l'intermédiaire des individus qui la composent et ne possède pas la capacité d'apprendre par elle-même. Les membres de l'entreprise effectuent un processus d'apprentissage individuel, qui devient organisationnel par deux voies essentielles : la socialisation et la diffusion des routines. C. Argyris et D. Schön sont précurseurs en précisant dès 1978 : « *l'apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel qui à son tour nourrit l'apprentissage individuel* ». Par là même, ils soulèvent le paradoxe de l'apprentissage organisationnel : l'entreprise est composée d'individus et l'apprentissage individuel est nécessaire à l'apprentissage organisationnel ; cependant, l'entreprise est capable d'apprendre indépendamment de chaque individu mais non de l'ensemble des individus. Ainsi, même si l'individu est le seul capable d'apprendre, il fait partie d'un système d'apprentissage dans lequel le savoir personnel est échangé et transformé.

L'individu comme source de l'apprentissage organisationnel est une position désormais établie et acceptée par un grand nombre de chercheurs (C. Argyris & D. Schön 1978, B. Hedberg 1981, P. Shrivastava 1983, Cohen 1991, Simon 1991, D.H. Kim 1993, I. Nonaka 1994, Hatchuel 1994, Y.L. Doz 1994, M. Ingham, 1995). Toutefois, elle n'est pas pour autant synonyme d'identification parfaite de ce que sont les apprentissages individuels et organisationnels (B. Hedberg 1981, M. Ingham 1994). En effet, bien que ce soient les individus qui apprennent, les chercheurs considèrent que le processus d'apprentissage organisationnel ne peut en aucun cas être assimilé à la

somme des apprentissages individuels qui se produisent dans une entreprise. En outre, on peut remarquer que ce n'est pas parce qu'un individu apprend de nouvelles connaissances que la compétence de l'entreprise s'en trouve améliorée. Nous pouvons expliquer cela par le fait que si le résultat de l'apprentissage individuel n'est pas intégré dans la mémoire organisationnelle de l'entreprise, dans ses règles de fonctionnement formelles ou informelles, ce qui entraîne par la suite une amélioration ou une modification des conduites, l'individu aura appris et acquis de nouvelles connaissances, mais cela demeurera pour l'entreprise un potentiel non pris en considération et non exploité (C. Argyris & D. Schön, 1978, 1993). C'est ainsi que le sujet de l'apprentissage a souvent constitué un objet de discordance : est-ce l'individu ou l'entreprise ? C'est ce que nous proposons de discuter dans la section suivante.

- La dimension organisationnelle de l'apprentissage organisationnel

La plupart des auteurs affirment que l'apprentissage organisationnel est bien plus que la simple somme des apprentissages individuels. P. Shrivastava (1983) indique que si les organisations n'ont pas de cerveau, elles disposent de mémoires, de normes, de systèmes culturels qui donnent une dimension organisationnelle aux apprentissages individuels.

La dimension organisationnelle semble le produit de la confrontation des interprétations et des apprentissages individuels. B. Levitt & J.G. March (1988) adoptent l'idée que l'apprentissage croît avec le nombre et la diversité des interprétations : c'est en ce sens qu'une compétence nouvelle apportée peut modifier significativement le comportement d'une organisation. L'apprentissage sera organisationnel non pas parce que le sujet de l'apprentissage aura été l'organisation, mais parce que la connaissance apportée par un individu intéressera l'organisation toute entière.

En dehors du groupe d'individus ou même de l'entreprise, A.S. Miner & P.R. Haunschild (1995) ont montré qu'un ensemble d'entreprises constitue aussi un sujet d'apprentissage dans la mesure où des groupes d'entreprises peuvent en fait acquérir collectivement des connaissances et partager des expériences (T.K. Lant & S.J. Mezas, 1992 ; A.S. Miner & D.F. Robinson, 1994). D'ailleurs, l'imitation, par exemple, constitue en elle-même un processus d'apprentissage au niveau des populations d'entreprises (P.J. DiMaggio & W.W. Powell, 1983). Ces auteurs ont étudié les interactions qui lient les organisations et guident leur comportement. C'est ainsi que certaines entreprises tendent d'adopter des comportements similaires et d'en suivre d'autres, qui, de par leur position de leaders, construisent un modèle de légitimité.

- La dimension culturelle de l'apprentissage organisationnel

La dimension culturelle de l'apprentissage organisationnel repose principalement sur trois éléments majeurs liés à la propre culture des individus qui composent l'entreprise et de l'entreprise elle-même. Ces trois éléments sont d'abord l'influence des expériences passées sur les comportements, ensuite la difficile remise en cause des actions individuelles et enfin la nécessité d'objectifs collectifs.

En premier lieu, l'un des éléments constitutif de la culture d'une entreprise est son histoire et plus particulièrement ses expériences passées. Dans l'apprentissage organisationnel, les expériences passées constituent des connaissances de l'entreprise et sont souvent réutilisées face à des problèmes similaires ou même différents (Cangelosi et Dill 1965, P. Shrivastava 1983, B. Levitt & J. March, 1988). L'expérience passée intervient ainsi comme l'une des dimensions de l'apprentissage par le fait qu'elle conditionne les nouvelles connaissances susceptibles d'être produites par l'entreprise. De plus, une telle dimension peut être tant un moteur qu'un frein à l'apprentissage en ce sens qu'il est parfois difficile de modifier et de faire évoluer les routines, même à un rythme très lent, et cela est dû à une inertie et une résistance au changement.

En second lieu, à partir du moment que l'individu est au cœur des processus de l'entreprise, les aspects culturels des individus induisent souvent dans l'entreprise des conflits, des coalitions, des décisions qui génèrent des situations difficiles voire déplaisantes, etc. Par nature, les individus évitent les conflits, dissimulent leurs opinions et tentent de ne pas être impliqués (C. Argyris et D. Schön, 1978, 1993). Ils créent des routines défensives, automatismes assurant leur « protection » et freinant l'apprentissage. Ces routines poussent les relations

interindividuelles au statu quo, à la dissimulation des erreurs et difficultés (C. Argyris, 1993). Cette tendance naturelle d'évitement ou de dissimulation est motivée par les expériences et modèles mentaux des individus. Les routines défensives peuvent alors être évitées ou détruites par le développement de dialogue, de lien entre les perceptions des individus : par la création de perspectives et visions partagées.

Enfin, la vision partagée consiste en des objectifs collectifs que l'organisation et les individus souhaiteraient atteindre : elle peut être moteur d'adhésion et d'engagement des salariés mais nécessite une coopération active. L'objectif n'est pas d'imposer une vision aux membres de l'organisation, mais plutôt de rendre adéquates les visions personnelles avec la vision organisationnelle. L'intérêt est de fédérer les acteurs autour de buts collectifs, porteurs de sens et par là même motivants voire « enthousiasmants » (P. Baumard, 1995). Impulsée par la direction, la vision assure une cohésion entre les salariés et une cohérence entre les actions individuelles et organisationnelles. La culture d'entreprise, fondée sur un partage des décisions, des responsabilités et des récompenses, constitue alors un vecteur essentiel d'adhérence (E.H. Schein, 1992).

La dimension culturelle peut ainsi constituer conjointement un frein et un catalyseur à l'apprentissage organisationnel : un frein par le renforcement des habitudes et comportements défensifs des individus, un catalyseur par la fédération autour d'objectifs partagés, porteurs de sens. Toutefois, le déploiement d'un apprentissage organisationnel dans l'entreprise nécessite le partage et l'échange au sein de l'organisation. Dès lors la dimension culturelle dépend directement de la dimension sociale.

- La dimension sociale de l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage peut être perçu comme social s'il est analysé dans sa dimension relationnelle et interactive. La dimension sociale recouvre les échanges, relations et dialogues entre les individus dans l'organisation. C. Midler (1990) souligne que l'interaction de différents systèmes cognitifs renvoie à une dynamique collective productrice de règles d'action communes au sein de l'organisation. C'est en ce sens qu'on peut dire que ce n'est pas la somme des savoirs individuels qui constitue les savoirs communs mais le produit de leur interaction. C'est ainsi que L. Vygotsky (1935) a d'ailleurs mis en avant la dimension sociale de l'apprentissage en ce sens que c'est dans l'interaction que l'individu se construit et apprend.

L'apprentissage organisationnel est alors le fruit d'un système social et repose sur les réseaux d'inter-relations qui se tissent dans les pratiques. J.G. March (1991) souligne la notion d'apprentissage mutuel, en mettant en avant la dimension sociale et relationnelle de l'apprentissage. L'auteur a analysé les modes de coordination entre acteurs travaillant en équipe pour montrer comment se constitue le phénomène collectif d'apprentissage, de diffusion et de rétention du savoir acquis.

L'apprentissage organisationnel n'est donc pas compris comme un transfert d'information, mais plutôt comme une création de connaissances dans l'interaction. C'est ainsi que G. Koenig (1994) définit l'apprentissage organisationnel comme « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ».

### 5.2.3.2. Les voies de l'apprentissage organisationnel

L'examen de la littérature révèle une convergence des chercheurs sur l'existence de trois principales voies d'apprentissage organisationnel. En premier lieu, l'apprentissage peut être réalisé à travers un processus d'adaptation qui consiste à acquérir des connaissances afin de modifier le comportement de l'entreprise pour s'adapter aux aléas de l'environnement. En second lieu, l'apprentissage peut être concrétisé à travers un processus d'imitation qui consiste à tirer partie de l'expérience d'autres entreprises en identifiant les bonnes pratiques pour les expérimenter. En troisième et dernier lieu, l'apprentissage peut être réalisé à travers un processus d'expérimentation qui consiste à expérimenter des situations nouvelles, non encore essayées par l'entreprise, pour pouvoir enrichir le registre de comportements et de réponse de l'entreprise. Nous nous proposons dans la suite d'apporter une synthèse de chacune des trois voies d'apprentissage organisationnels que nous venons de citer.

a. L'apprentissage comme un processus d'adaptation de l'entreprise à son environnement

Cette thèse a été développée par R.M. Cyert & J.G. March (1963) qui conceptualisent l'organisation comme un système ouvert rationnel et adaptatif qui apprend de ses expériences pour modifier ses comportements en fonction des rétroactions de l'environnement selon des normes et des routines précisément définies. L'apprentissage organisationnel est un phénomène qui induit la modification du comportement de l'organisation sous l'influence des réponses de l'environnement aux actions qu'elle y mène. Pour les auteurs, l'apprentissage organisationnel apparaît en réponse à une source de déséquilibre ou de turbulence pour rechercher la façon de s'adapter et d'atteindre à nouveau l'équilibre.

Dans le même sens, T.K. Lant & S.J. Mezias (1992) envisageant l'apprentissage comme une forme d'adaptation en explorant la dynamique stabilité-réorientation produite par l'interaction de l'entreprise avec son environnement. Selon les auteurs, différentes conditions environnementales et organisationnelles aboutissent à des choix de convergence ou de réorientation stratégiques. Ils montrent que les organisations développent des programmes de plus en plus complexes pour s'adapter aux contraintes de l'environnement et pour se coordonner afin de maintenir un bon niveau de performance. L'organisation cherche ainsi à apprendre comment se sortir d'une situation peu confortable pour atteindre une certaine stabilité.

b. L'apprentissage comme un processus d'imitation des bonnes pratiques des acteurs sur le marché

L'apprentissage tire parfois son origine de l'expérience d'autres entreprises et ce à travers l'imitation des stratégies et des comportements des partenaires ou des concurrents. Tout comme un individu tendrait à imiter d'autres individus de son entourage à travers un apprentissage sociale A.A. Bandura (1977), l'entreprise cherche souvent à capitaliser sur l'expérience des autres entreprises de son entourage direct ou indirect. Ainsi, la littérature en organisation a largement repris les aspects de l'apprentissage sociale pour expliquer l'apprentissage organisationnel.

Plusieurs auteurs montrent l'intérêt de l'entreprise à recourir à cette voie d'apprentissage. Pour P.J. DiMaggio & W.W. Powell (1983), l'apprentissage par imitation permet à l'entreprise d'abord d'observer les expériences négatives et d'en tirer des enseignements sans être directement touché et ensuite d'identifier les bonnes pratiques et de les expérimenter. A.S. Miner & S.J. Mezias (1996) voient dans l'apprentissage par imitation une manière de sélectionner des routines efficaces ou de déduire du savoir abstrait sur la base de résultats concrets d'ores et déjà connus. B. Levitt & J.G. March (1988) insistent quant à eux sur le fait que l'apprentissage par l'imitation doit être analysé essentiellement en fonction du feed-back reçu par l'entreprise et de la perception de perte ou de gain associé à l'expérience des autres. En outre, R.J. House & J.V. Singh (1987) et J.G. March (1981) ont montré que l'imitation était d'autant plus intéressante qu'elle s'effectuait à propos de technologies peu connues et donc particulièrement novatrices.

D'une manière générale, G.P. Huber (1991) remarque que l'apprentissage par l'imitation est valable lorsque l'on agit sous condition de forte ambiguïté ou d'incertitude. L'imitation suppose aussi un environnement relativement stable et pas trop turbulent pour que les conditions de réussite d'un comportement imité soient les mêmes que pour l'expérience originale. De plus, L.J. Bourgeois & K.M. Eisenhardt (1988) ont par exemple montré que dans un environnement très changeant, les imitateurs arrivent souvent trop tard par rapport aux concurrents qui leur tracent le chemin.

c. L'apprentissage comme un processus d'expérimentation de situations nouvelles

L'apprentissage organisationnel par expérimentation consiste à apprendre sur la base d'une expérimentation active et volontaire induisant une observation informée et valide (A.S. Miner & S.J. Mezias, 1996). Le principe consiste à expérimenter des situations nouvelles ou inconnues dans l'optique d'enrichir le registre de comportements et de réponses de l'organisation. Cette voie d'apprentissage favorise non plus l'adaptation mais surtout l'adaptabilité de l'organisation en lui permettant de générer ses propres répertoires de réponse avant même qu'elle n'ait besoin de s'adapter à des conditions ou des situations inconnues.

Dans ce type d'apprentissage, les organisations demeurent dans un état de fréquents changements à la fois dans les structures, les processus, les stratégies et ceci même en situation apparente d'alignement optimal avec l'environnement (G.P. Huber, 1991; W.H. Starbuck, 1983).

Ceci leur garantit une flexibilité suffisante dans le temps et leur assure de ne pas chercher à s'adapter sans cesse.

Toutefois, il semble, selon P.H. Lounamaa & J.G. March (1987), que l'apprentissage organisationnel par expérimentation rende l'entreprise moins résistante à un environnement aux changements fréquents. Selon les auteurs, un environnement aux changements fréquents ferait en sorte qu'une situation pourrait être modifiée par l'environnement avant même qu'elle ne soit appréhendée ou avant que l'expérimentation ne soit effective.

### 5.2.3.3. Les mécanismes de l'apprentissage organisationnel

Après avoir présenté les définitions de l'apprentissage organisationnel, ses dimensions, ses voies ainsi que ses niveaux, nous nous proposons dans la suite de cette section d'étudier plus en détail le « comment » de l'apprentissage organisationnel. Il s'agit de se focaliser sur les mécanismes mis en oeuvre dans le cadre de l'apprentissage organisationnel pour la création, d'évolution et de diffusion de la connaissance collective en se fondant d'abord et avant tout sur la transformation de l'information en connaissance. Cette section tente de répondre à de multiples interrogations : comment transformer les informations en connaissances ? Quels sont les types de connaissances que l'on peut créer ? Par quel cycle passent les connaissances après leur création, en vue de leur diffusion et de leur exploitation ?

#### a. L'apprentissage organisationnel comme un mécanisme de transformation de l'information en connaissances

Admettre que l'information contribue à la production de connaissances soutient l'idée que les deux notions ne peuvent être équivalentes du fait que la connaissance dérive d'une certaine transformation de l'information.

Il est communément admis que la connaissance est engendrée à partir d'informations. Nous retrouvons particulièrement l'idée d'une superposition de la connaissance sur l'information telle que donnée dans la définition de I. Nonaka (1994) « *l'information est un flux de messages qui alimente, change ou structure la connaissance et un bien pouvant produire la connaissance. La connaissance est une croyance vérifiée concernant l'action humaine et qui est fondée sur un flux d'information* ». Ainsi, nous pouvons considérer que toute connaissance est fondée sur un ensemble d'informations. I. Nonaka (1994) a également tenté de distinguer l'information et la connaissance. Pour l'auteur, les informations portent sur des faits ayant une certaine complexité plus ou moins grande alors qu'une connaissance porte sur un processus d'activité.

Pour mieux cerner la transformation de l'information en connaissances, nous pouvons signaler les travaux de F. Gallouj (2002) portant sur le processus de transformation des données en information, des informations en connaissances et des connaissances en capacités. L'auteur souligne qu'une connaissance ne peut être réduite à une somme d'informations dans la mesure où des individus peuvent extraire des connaissances différentes à partir d'un même ensemble d'informations et où un même individu peut extraire de nouvelles connaissances dans d'autres circonstances. Ce phénomène a été décrit par F. Gallouj (2002) comme un phénomène « *d'ambiguïté interprétative* ».

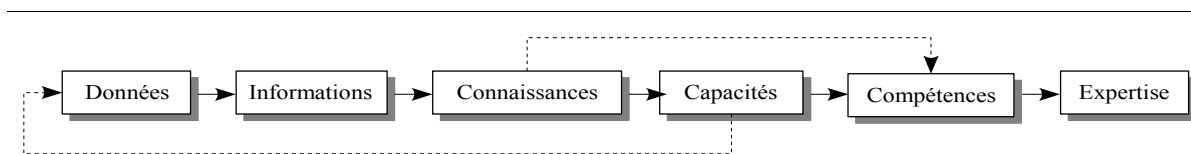


Fig. 18 : Transformation de l'information en connaissances, inspirée de F. Gallouj (2002)

Alors que le contenu sémantique croît de la donnée à la connaissance, en passant par l'information, la capacité opère une rupture dans cet ordre de contenu sémantique croissant dans la mesure où elle traduit une « *aptitude à (bien) faire avec confiance [...], qui s'appuie sur des données, des informations et des connaissances* » (R. Nelson,



1995). La capacité représente alors un contenu cognitif, une dextérité manuelle, des capacités sensorielles ou même des routines qui s'installent alors dans l'entreprise. Toutefois cette distinction entre connaissances et capacités est considérée comme une distinction entre plusieurs types de connaissances. Il est alors nécessaire, afin de mieux comprendre la transformation de l'information en connaissance, de clarifier la notion de connaissance ainsi que ses types. D'un côté, la connaissance peut s'apparenter à un savoir lorsque l'organisation ou l'individu est capable de la codifier, du moins partiellement, et de faciliter ainsi sa diffusion. Nous parlons dans ce cas de connaissance de nature explicite, ou encore de connaissance déclarative en reprenant le terme proposé par I. Nonaka (1994).

Dans la littérature, beaucoup d'auteurs s'accordent à distinguer deux types de connaissances : la connaissance codifiée ou explicite et la connaissance tacite ou implicite. Cette distinction repose essentiellement sur sa nature et son degré d'accessibilité pour les acteurs de l'organisation. La connaissance codifiée est explicite dans le sens où elle peut être facilement reproduite et stockée à faible coût. Elle apparaît souvent sous la forme d'un texte. Il s'agit d'un « message qui peut être manipulé comme de l'information » (D. Foray, 2000). Certes, la connaissance codifiée semble très proche de la notion de l'information, néanmoins, elle résulte d'un processus volontaire de codification qui constitue une activité coûteuse à laquelle les acteurs ont recours pour communiquer et faire face à l'oubli. Elle est donc le fruit d'un processus et non le résultat d'une acquisition. C'est en ce sens que la connaissance codifiée ou explicite est un résultat d'une transformation des informations.

En revanche, la connaissance tacite est difficile à décrire car elle est propre à l'acteur ou à l'organisation et ne peut pas être explicitement décrite. Pour mieux cerner cette idée, rien ne vaut la célèbre phrase de M. Polanyi (1958) « nous savons toujours plus que nous ne pouvons le dire ». En outre, la prise de conscience de telles connaissances tacites chez l'acteur n'est pas toujours évidente, ce qui n'est pas le cas pour les connaissances codifiées. La transformation de l'information en connaissance tacite n'est pas le fruit d'un processus explicite, comme c'est le cas en ce qui concerne la codification de connaissances explicites. C'est ainsi qu'une telle transformation peut être considérée comme le résultat d'un processus cognitif chez l'acteur. L'apprentissage de connaissances tacites requiert alors des relations sociales et d'apprentissage (D. Foray & B.A. Lundvall, 1996).

Jusqu'à ce stade, nous nous sommes focalisée sur la forme de la connaissance, c'est à dire sur sa dimension tacite ou explicite. Cette distinction nous fournit une grille pour analyser les conditions de transfert des connaissances. Toutefois, l'objectif d'étude qui intéresse un grand nombre de chercheurs est qu'à partir de connaissances différentes, quelle que soit la forme sous laquelle elles existent, il soit possible d'en produire de nouvelles. C'est en ce sens que I. Nonaka & H. Takeuchi (1995) ou encore M. Mack (1995) ont proposé des approches qui tentent d'éclairer l'évolution des connaissances dans les entreprises et qui consistent en des mécanismes particulièrement intéressants d'apprentissage organisationnel que nous nous proposons de décrire dans la section suivante.

#### b. L'apprentissage organisationnel comme un mécanisme d'absorption des connaissances

L'apprentissage organisationnel représente, dans l'une de ses facettes, la capacité à valorisation (E.S. Antoine, 2004) la connaissance. C'est dans le cadre d'une telle valorisation que les travaux de W.M. Cohen & D.A. Levinthal (1990) ont mis en exergue le mécanisme qui la concrétise au travers de la notion de capacité d'absorption pour désigner « la capacité à valoriser une nouvelle information externe, à l'assimiler et à l'appliquer dans des buts commerciaux ». Les auteurs proposent trois caractéristiques de la capacité d'absorption : la capacité à reconnaître et à valoriser une nouvelle connaissance externe, la capacité à assimiler cette connaissance puis à la commercialiser. La capacité d'absorption est en quelque sorte considérée comme un filtre pour l'accès à la connaissance, à son utilisation ou encore la facilité avec laquelle l'apprentissage peut avoir lieu. D'autre part, les auteurs soulignent que la seule absorption de connaissance n'est pas suffisante, mais devrait être suivie d'un transfert au sein de l'organisation auprès des unités et des individus. La capacité d'absorption est ainsi un processus de transfert de connaissance au sein de l'organisation et entre une firme et son environnement (W.M. Cohen & D.A. Levinthal, 1990).

S.A. Zahra & G. George (2002) considèrent la capacité d'absorption de connaissances comme « une capacité dynamique qui influence la nature et le maintien de l'avantage concurrentiel d'une société ». Cette perspective

révèle l'importance de la capacité d'absorption dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. En effet, la capacité d'absorption contribue à la création de nouvelles connaissances, permettant à l'organisation d'acquérir de nouvelles connaissances, de les internaliser, afin d'enrichir la base de connaissances. Cela peut entraîner un rythme d'innovation plus important et rend l'organisation plus flexible aux transformations incessantes de l'environnement.

Nous constatons que la capacité d'absorption est un concept très important dans l'étude de l'apprentissage organisationnel à travers les quatre dimensions du processus d'absorption des connaissances décrites par S.A. Zahra & G. George (2002) : acquisition, assimilation, transformation et exploitation des connaissances.

L'acquisition des connaissances est un processus qui reconnaît et valorise les connaissances de l'entreprise, qu'elles soient externes ou internes « *la capacité à évaluer et utiliser des connaissances externes est, très largement, une fonction du niveau antérieur de connaissance [...] Les connaissances antérieures permettent de reconnaître la valeur d'une nouvelle information, de l'assimiler, et de l'appliquer dans des buts commerciaux* » (W.M. Cohen & D.A. Levinthal, 1990). La mise en oeuvre d'un tel processus dépend, selon S.A. Zahra & G. George (2002) des investissements antécédents, du niveau de connaissance; l'intensité informationnelle et la vitesse d'acquisition de connaissances. Ce niveau de connaissances dépend naturellement des investissements antérieurs qui doivent être perçus comme les efforts réalisés par l'entreprise et son dirigeant dans le but d'accroître son savoir. En effet, si les employés sont bien informés des différents changements et partagent leurs connaissances, l'intensité informationnelle sera importante et le niveau d'acquisition de connaissances sera élevé.

L'assimilation de connaissances fait référence aux routines et processus organisationnels permettant d'analyser, d'interpréter et de comprendre les connaissances provenant de sources externes (M. Zollo & S.G. Winter, 1999 ; S.A. Zahra & G. George, 2002). Les acteurs doivent comprendre, interpréter et assimiler ces flux de connaissances afin de découvrir de nouveaux fournisseurs, de nouvelles méthodes et techniques, de nouveaux produits et services. Ce processus traduit à la fois l'interprétation, la compréhension et la formalisation des nouvelles connaissances.

Le processus de transformation des connaissances « *met en avant la capacité d'une société à développer et à affiner les routines qui facilitent la combinaison des connaissances existantes avec les nouvelles connaissances acquises, et d'assimiler ce savoir* » (M. Zollo & S.G. Winter, 1999 ; S.A. Zahra & G. George, 2002). Le processus de transformation se traduit par une internalisation d'une nouvelle connaissance à travers sa re-codification, sa remise en question et son adaptabilité.

Enfin, l'exploitation des connaissances, selon S.A. Zahra & G. George (2002) « *en tant que capacité organisationnelle, est fondée sur les routines qui permettent aux sociétés d'affiner, d'étendre, et d'utiliser les compétences existantes ou d'en créer de nouvelles, en incorporant et en transformant une connaissance dans la production de biens ou de services* ». L'exploitation demeure la phase la plus importante dans le processus d'absorption de connaissances.

### c. L'apprentissage organisationnel comme un mécanisme d'évolution des connaissances

I. Nonaka & H. Takeuchi (1995) étudient l'apprentissage organisationnel par le processus dynamique de création et de diffusion des connaissances organisationnelles selon deux dimensions : la première de « *connaissances explicites versus connaissances tacites* », et la deuxième le passage « *individu-groupe-organisation-inter-organisation* ». L'approche dite de la spirale des connaissances propose quatre étapes distinctes d'un processus de création et de diffusion des connaissances organisationnelles. Ces quatre étapes sont en interaction permanente, assurant à la fois le passage du tacite à l'explicite et de l'individuel au collectif. Les auteurs définissent ainsi quatre modes ou étapes de création de connaissances comme illustré dans la figure ci-dessous et analysé ainsi.

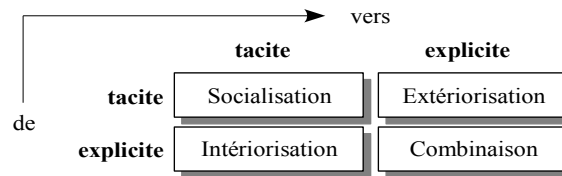


Fig. 19 : Le processus de création et de diffusion de connaissances organisationnelles ou « spirale de connaissances », I. Nonaka & H. Takeuchi (1995)

La première étape est celle de la socialisation et correspond au passage du tacite au tacite, c'est à dire au partage des connaissances tacites telles que les expériences, les « tours de mains » ou tout autre types de connaissances qui ne peuvent être formalisés. Cette étape de socialisation apporte la création et le partage de connaissances tacites via l'expérience directe, la conversation, les rencontres informelles, etc. Le transfert de connaissances s'effectue alors par « *l'imitation, l'observation ou encore la pratique* ». En revanche, la socialisation modifie la nature de la connaissance en ce sens qu'elle provoque le passage d'une connaissance tacite individuelle à une connaissance tacite collective.

La deuxième étape du modèle de I. Nonaka & H. Takeuchi (1995) est celle de l'extériorisation qui correspond au processus de passage des connaissances tacites vers des connaissances explicites à l'aide d'une formalisation qui permet de présenter les connaissances sous une forme accessible par tous pour pouvoir les diffuser. Les connaissances tacites n'étant pas nécessairement conscientes, elles sont difficilement exprimables, d'où la difficulté de l'extériorisation. L'outil le plus puissant dans ce cas est le langage figuratif et symbolique. L'extériorisation ne se contente pas de muter la nature de la connaissance d'une connaissance tacite à une connaissance explicite, mais également de passer d'une connaissance collective à une connaissance individuelle.

La troisième étape est celle de la combinaison qui consiste en l'articulation des connaissances explicites en nouvelles connaissances explicites en s'appuyant sur la systématisation de l'exploitation de connaissances explicites et leur nouvel agencement à travers la génération de nouveaux documents de synthèse notamment en recourant à des technologies de l'information et de la communication. Un tel travail étant d'origine individuelle, il permet un passage de connaissances explicites individuelles à des connaissances explicites collectives.

Enfin, la quatrième étape est celle de l'intériorisation qui correspond à l'appropriation des connaissances explicites collectives par l'individu, ce qui les transforme en connaissances tacites individuelles. Les connaissances explicites collectives se diffusent dans l'entreprise et deviennent implicites en s'intégrant dans les habitudes, routines et modèles mentaux des salariés. Il s'agit ainsi du passage de connaissances explicites collectives à des connaissances tacites individuelles.

Nous nous intéressons également aux travaux de M. Mack (1995) dans lesquels l'auteur propose une description de l'évolution des connaissances dans les entreprises. Selon l'auteur, les connaissances évoluent de manière cyclique : elles naissent, se développent, atteignent un stade d'utilité maximale puis se banalisent et deviennent périmées. Cette évolution se réalise à travers deux dimensions que sont la codification (formalisation) et la diffusion. En premier lieu, la formalisation des connaissances consiste en une traduction des connaissances de leur état tacite à leur état de connaissances codées, représentées et sauvegardées, en l'occurrence dans un système d'information. De par ce nouvel état, les connaissances peuvent alors être discutées, confrontées à d'autres connaissances et ainsi commencer à être prises en compte dans les activités courantes de l'entreprise. En second lieu, la diffusion des connaissances correspond à une diffusion aux acteurs concernés pour servir le processus décisionnel stratégique en connaissances appropriées.

Selon M. Mack (1995), l'évolution des connaissances, à travers la formalisation et la diffusion, tente d'arriver au stade d'utilité maximale correspondant à un niveau maximal dans les deux dimensions qui devra toutefois être atteint selon une évolution progressive et équilibrée. L'auteur souligne à l'aide de cette modélisation, que des connaissances nouvelles nécessitent un ensemble de transformations et d'évolutions progressives au sein de la structure de l'entreprise avant de pouvoir être réellement exploitables.

E.S. Antoine (2004) a proposé une dimension supplémentaire au référentiel de M. Mack, qu'il a appelé « valorisation » et qui répond à la nécessité de positionnement des nouvelles connaissances par rapport à celles qui sont habituellement manipulées au jour le jour. Le référentiel bâti par M. Mack (1995) et étendu par E.S. Antoine (2004), se rapproche de la « spirale des connaissances » introduite par I. Nonaka & H. Takeuchi (1995) pour expliquer l'accroissement des connaissances. La dimension collective de l'apprentissage recouvre essentiellement les échanges interindividuels, la communication et les dialogues entre les individus dans l'entreprise. Cette dimension est primordiale dans les théories fondatrices de l'apprentissage organisationnel que sont les travaux de C. Argyris & D. Schön (1978, 1993) et les travaux de I. Nonaka & H. Takeuchi (1995).

En définitive, l'apprentissage organisationnel tente d'une part d'enrichir d'apporter à l'entreprise de nouvelles connaissances par un mécanisme de transformation de l'information en connaissances, et d'autre part de faire évoluer les connaissances présentes dans l'entreprise. L'ensemble des connaissances de l'entreprise se trouve ainsi en perpétuelle mouvance autour d'un mécanisme collectif à tel point que beaucoup d'auteurs lui attribuent le terme de « connaissance collective ». L'organisation, à travers sa « connaissance collective » développe un cadre commun que ses membres peuvent utiliser pour extraire collectivement la signification de l'information. La notion de « connaissance collective » ou de « savoir collectif » qui résulte de l'apprentissage organisationnel revêt de quatre caractéristiques essentielles au sens de Guillhon (1993) : premièrement, la connaissance collective est le fruit d'une interaction des acteurs de l'organisation avec l'environnement, développant ainsi des compétences et des connaissances partagées. Deuxièmement, la connaissance collective tire parti du partage des modèles, des visions et des cultures des acteurs de l'organisation qui sont construits ou transformés à partir des informations qu'ils reçoivent ou qu'ils cherchent. Ensuite, la connaissance collective s'incarne dans les décisions et les actions, qui constituent une partie des réponses de l'organisation sur son environnement. Enfin, la connaissance collective ne peut pas être déconnectée du contexte dans lequel elle prend place.

A partir de l'approche de Guillhon (1993) que nous venons d'expliquer, il est possible de considérer que l'apprentissage organisationnel contribue à la création et l'évolution de la « connaissance collective » de l'organisation en tirant parti de quatre éléments, repris de G.P. Huber (1991), qui sont l'environnement représenté, les compétences des acteurs, le positionnement de l'organisation dans son environnement et le mode de réponse qu'elle déploie. C'est en ce sens que l'apprentissage organisationnel ne limite pas à un mécanisme d'évolution de la connaissance collective de l'entreprise mais constitue également un mécanisme de changement organisationnel et comportemental de l'entreprise face à son environnement que nous proposons d'évoquer dans la section suivante.

#### d. L'apprentissage organisationnel comme un mécanisme de changement

L'apprentissage organisationnel, à travers la transformation de l'information en connaissance, induit un ensemble de changements au sein de l'entreprise, tant d'ordre cognitif, structurel que comportemental. De façon générale, le changement est défini par M. Crozier & E. Friedberg (1977) comme « *un processus de création collective à travers lequel des membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble, c'est à dire inventent et fixent de nouvelles façons de travailler* ». Le changement selon M. Oubrich (2003) est envisagé comme « *le constat d'un changement d'état issu d'une évolution des structures et des comportements* ». L'apprentissage selon l'auteur sera alors le processus concourant au changement en ce sens qu'il peut être défini comme un processus de changement des connaissances et de développement des compétences des acteurs, nécessaire pour créer et conserver la cohérence entre l'organisation et son environnement. En d'autres termes, l'apprentissage organisationnel constitue le coeur d'un processus d'évolution et d'interaction entre l'organisation et son environnement ; les organisations changent pour se développer afin de se positionner de manière cohérente dans leur environnement (M.E. Porter, 1997).

Ainsi, l'entreprise peut être modélisée, selon Guillhon (1993), comme une ensemble d'éléments stables et instables soumis au changement et dont le mécanisme d'évolution est l'apprentissage organisationnel. Le mécanisme de changement induit par l'apprentissage organisationnel consiste, selon l'auteur, en une succession de changements opérant sur un ensemble de quatre éléments que l'auteur a identifiés : l'environnement représenté, les compétences collectives et individuelles, le positionnement de l'entreprise dans son environnement et le mode de réponse de

l'entreprise. Ces éléments sont en perpétuelle interaction et ils accusent les changements induits par l'apprentissage organisationnel dans le but d'assurer la cohérence d'une telle interaction. C'est ainsi que A. Guilhon, (1993) souligne que la quête de cohérence induit la logique de changement.

L'apprentissage organisationnel, promulgue ainsi le changement pour assurer la cohérence de la mise en relation et l'interaction entre ces différents éléments au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et son environnement. Quatre mécanismes présentés par l'auteur décrivent de tels changements qui sont l'interprétation, la légitimation, la représentation et la transformation, comme illustré dans la figure ci-dessous.

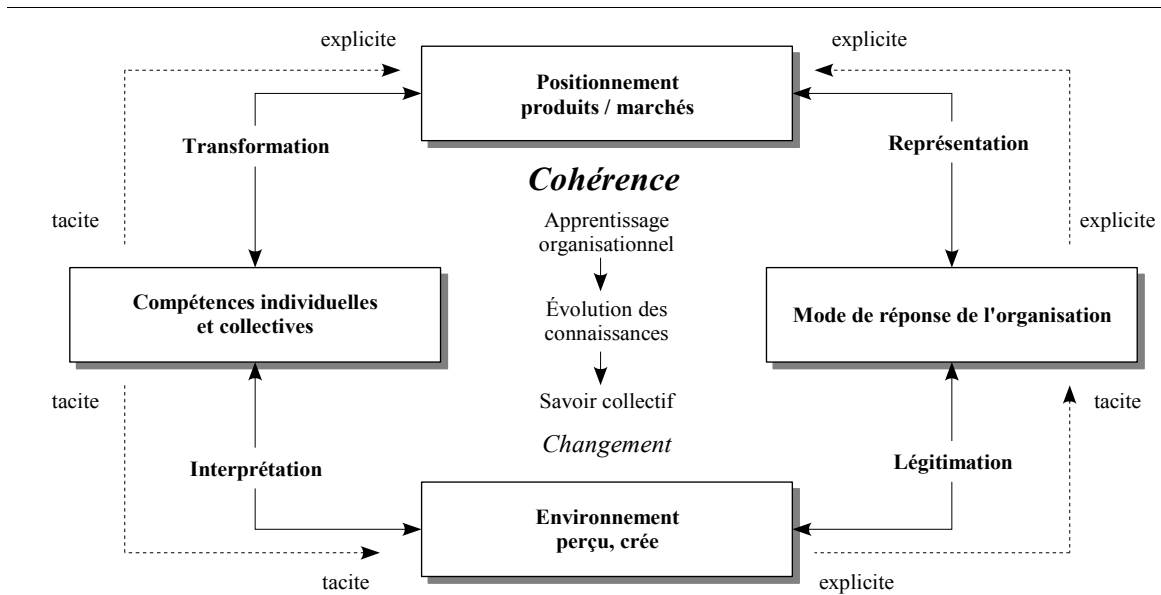


Fig. 20 : Évolution de l'entreprise comme successions de changements générant des apprentissages reproducteurs ou transformateurs, inspiré de A. Guilhon (1993)

En premier lieu, l'apprentissage organisationnel se concrétise à travers l'interprétation des signaux en provenance de l'environnement. Un tel environnement devient alors perçu et analysé par les membres de l'organisation mais peut également être considéré comme créé à partir des connaissances et des compétences des acteurs de l'organisation ; cela est largement décrit dans les travaux de K.E. Weick (1979, 1991) et de J. Child (1997). En effet, l'environnement est interprété par les individus sur la base de leurs connaissances et de leurs compétences collectives et partagées. Il s'agit ainsi plutôt d'une sélection de l'environnement car les acteurs sélectionnent et retiennent de l'environnement ce qui leur convient pour rationaliser leurs actions. L'interprétation conduit donc à une reproduction ou à une transformation des compétences selon les préférences des individus pour structurer l'entreprise (A. Giddens, 1987).

En second lieu, l'entreprise recourt à une légitimation de ses choix à travers ses actions. Les actions de l'entreprise qui découlent d'une telle légitimation s'alignent ainsi sur la perception propre à l'entreprise de son environnement et tentent continuellement de confirmer une telle perception et de l'imposer. Mais la légitimité a été décrite comme une contrainte par M.T. Hannan & J. Freeman (1977) car les actions possibles de l'entreprise se retrouvent restreinte à ce qui ne viole pas sa perception de son environnement.

En troisième lieu, l'apprentissage organisationnel se concrétise par la représentation des réponses de l'entreprise en termes de positionnement produits/marché, c'est à dire son positionnement dans l'environnement. La représentation du positionnement produits/marché découle alors de la représentation que se font les individus des actions menés par l'entreprise et permettent entre autre de constater, à défaut de succès, les écarts ou changements de positionnement ce qui incite l'entreprise à générer des modes de réponse nouveaux alignés sur une nouvelle perception et interprétation des informations sur l'environnement. Cette représentation des réponses entraîne alors l'organisation à rechercher une légitimité dans l'environnement de ses nouvelles décisions et actions stratégiques prises. L'aboutissement de cette légitimation, dans le cas d'un écart persistant du positionnement de l'organisation

dans son environnement, réside dans le fait que les membres de l'organisation se voient transformer leur compétences afin d'y remédier, ce qui montre un aperçu de la dynamique des successions de changements générant de l'apprentissage.

En quatrième et dernier lieu, la transformation permet de concrétiser les compétences détenues dans l'entreprise en actions concrètes aboutissant à un positionnement produit/marché. C'est en ce sens qu'il s'agisse d'un passage du tacite à l'explicite, de la potentialité à la réalité. Ainsi, la relation de transformation rejoint ce que I. Nonaka & H. Takeuchi appellent la « conversion des connaissances » comme le passage des connaissances tacites vers des connaissances explicites.

En définitive, l'apprentissage organisationnel berçant l'entreprise à coups de changements, notamment grâce à la relation de transformation, permet à l'entreprise d'oeuvrer dans le sens d'une cohérence recherchée en permanence car cette dernière est menacée par des ruptures brutales dans une des relations cités plu haut. Les acteurs corrigent les erreurs perçues ou interprétées en mobilisant les connaissances et les compétences de ses membres et les amener à apprendre à faire les mêmes choses ou à faire différemment, ce qui, au final, permet de faire évoluer l'organisation. L'évolution de l'organisation par le biais de l'apprentissage peut ainsi se réaliser de deux manières différentes. Premièrement le processus de changement donne un sens au contexte qui l'a créé et l'apprentissage organisationnel s'énonce dans la reproduction des situations. Les acteurs appliquent des réponses connues et apprises par la répétition des expériences; ils apprennent ainsi à déplacer, à adapter les compétences, par la formation par exemple, dans le cadre identique des invariants du contexte (D. Bouteiller, 1997). C'est ainsi que K.E. Weick (1991) identifie ce processus par la séquence « *stimuli différents – même réponse* ». Ce type de changement donne lieu à un apprentissage organisationnel reproducteur. Deuxièmement, l'apprentissage organisationnel peut s'énoncer par la transformation de tout ou partie du contexte qui le créé. Cela signifie que le contexte contient les prémisses favorables à sa transformation, par exemple, par le recrutement des nouvelles compétences, par la mise en place de nouvelles formations, par le lancement de nouveaux projets, par le changement du leader, etc. Cet apprentissage organisationnel intervient dans des situations qui interrogent les compétences afin d'en créer de nouvelles. Les routines et les règles sont alors transformées et se redéfinissent sur ses compétences.

Dans ces situations de changement, qui relèvent de la recherche de cohérence de l'organisation, la conversion du savoir dans l'apprentissage se fait du tacite vers l'explicite. C'est à partir des compétences et des connaissances partagées et mises en scène dans l'organisation via les actions que se sont exprimés et interprétés les changements reproducteurs ou transformateurs car c'est à partir des savoirs tacites que vont être reproduits ou créés des savoirs explicites.

#### 5.2.3.4. L'apprentissage organisationnel : oppositions et complémentarités entre approche behavioriste et approche cognitive

L'apprentissage peut être compris comme un changement cognitif des acteurs, mais il peut être également conçu comme un changement comportemental de l'organisation. D'une façon générale nous distinguons deux types de transformation inhérents à l'apprentissage que sont les transformations comportementales et les transformations cognitives. Ces deux types de transformation tirent leurs origines des approches cognitive et behavioriste de l'apprentissage organisationnel que nous nous proposons d'éclaircir dans cette section.

Les théories et définitions de l'apprentissage organisationnel, citées dans le tableau précédent, reposent sur un certain nombre d'hypothèses empruntées à la théorie behavioriste et à la psychologie. En effet, la théorie behavioriste envisage l'apprentissage organisationnel comme la modification des conduites humaines qui se produit lorsque l'environnement se modifie. La psychologie cognitive conçoit quant à elle l'apprentissage organisationnel, non comme une amélioration des réponses ou des comportements d'un individu, mais comme un changement dans l'état de ses connaissances.

Il apparaît ainsi nécessaire de rapprocher les perspectives comportementales et cognitives de l'apprentissage, et de définir « l'apprentissage effectif » comme une combinaison de changements comportementaux et cognitifs (A.C.

Inkpen & M.M. Crossan, 1995 ; F. Leroy & B. Ramanantsoa, 1997). Le changement s'il est seulement cognitif menace l'apprentissage d'inaccomplissement, d'ineffectivité tandis qu'un changement uniquement comportemental risque d'être superficiel, peu durable et de devenir un automatisme non compris (F. Leroy, 1998). En définitive, dans le cadre d'un apprentissage en double boucle, les acteurs dans l'entreprise sont capables de corriger les erreurs ou les écarts mais aussi de remettre en cause leur façon de réfléchir, de travailler, d'agir et de proposer ou d'adopter des idées ou des méthodes nouvelles.

#### a. L'approche béhavioriste : vers un apprentissage organisationnel en simple boucle

L'approche béhavioriste, au niveau individuel, appréhende l'apprentissage organisationnel comme une modification des conduites des individus en fonction de séquences stimulus-réponses appropriées. La séquence stimulus-réponse est reprise au niveau organisationnel, pour décrire les relations entre l'entreprise et son environnement et pour expliquer le fonctionnement interne de l'organisation. R.M. Cyert & J.G. March (1963), B. Levitt & J.G. March (1988), J.G. March & J.P. Olsen (1975), R. Nelson & S.G. Winter (1982) soulignent que l'entreprise doit être comprise comme un système adaptatif dont le comportement repose sur un portefeuille de procédures existantes.

L'apprentissage organisationnel est abordé comme une réaction de l'organisation, une réponse à des stimuli répétés en provenance de l'environnement. Le comportement organisationnel qui en résulte est induit par des règles et des compétences développées dans l'entreprise au cours de son histoire et de ses diverses expériences (B. Levitt & J. March, 1988).

Contrairement à l'approche de C. Argyris qui se rattache à l'Organizational Development et qui cherche à modifier les postures psychologiques et cognitives des individus, le perspective béhavioriste adopte une approche de changement plus graduel et de nature organisationnelle : si le système organisationnel connaît de mauvaises performances, il tente de se corriger et cette correction est généralement graduelle. L'apprentissage organisationnel est alors compris comme une modification incrémentale des objectifs de l'organisation, comme une série d'ajustements des routines existantes en réponse aux évolutions de l'environnement et au déclin de la performance de l'entreprise (S.J. Mezias & M.A. Glynn, 1993 ; A.S. Miner & S.J. Mezias, 1996).

Les routines organisationnelles permettent en effet de supporter les changements de l'environnement en fournissant des réponses standardisées à des stimuli différents, mais elles peuvent aussi limiter l'apprentissage si on comprend celui-ci comme un ensemble des réponses nouvelles à des stimuli identiques (K.E. Weick, 1991). Les routines renforcent la stabilité organisationnelle, tout en limitant sa capacité à réagir à des problèmes nouveaux. Elles restreignent l'éventail des réponses organisationnelles.

L'approche béhavioriste de l'apprentissage organisationnel a donné lieu à l'identification d'un type d'apprentissage appelé apprentissage en simple boucle dans le quel l'apprentissage est vu comme un processus d'adaptation. L'apprentissage en simple boucle, selon C. Argyris & D. Schön (1978, 1993), suppose que les organisations répondent aux changements de leur environnement interne et externe en détectant des erreurs qu'elles jugent être capables de corriger afin de maintenir les caractéristiques centrales de leurs théories utilisées. L'apprentissage en boucle simple permet à l'entreprise de limiter les alternatives possibles pour s'ajuster aux modifications de l'environnement, ce qui d'une part simplifie la prise de décision et d'autre part ne débouche pas sur un apprentissage réel mais constitue beaucoup plus une évolution normale de la marche des affaires de l'entreprise (M. Dodgson, 1993 ; F. Leroy & B. Ramanantsoa, 1994).

#### b. L'approche cognitive : vers un apprentissage organisationnel en double boucle

Le cognitivisme suppose que les conduites humaines soient expliquées en fonction du contenu des états mentaux et des représentations. A. Newell & H.A. Simon (1972) ont étudié la dimension cognitive de l'apprentissage en modélisant l'esprit humain sous la forme d'un système de traitement de l'information. Ces auteurs suggèrent que « penser », c'est traiter de l'information et manipuler des symboles.

L'objet de l'apprentissage organisationnel est bien évidemment les connaissances et les compétences des acteurs

au sein de l'organisation, repérées grâce à des routines constituées de connaissances tacites ou formalisées (Minet, Parler & De Witte, 1994). C'est ainsi que P. Baumard (1995) affirmait qu'il n'est pas utile d'évoquer l'apprentissage des organisations si ce n'est pas pour en retirer « les avantages des connaissances acquises ». La connaissance, qu'elle soit tacite ou formalisée (Reix, 1995 ; M. Polanyi, 1962 ; I. Nonaka, 1994), individuelle ou collective (P. Baumard, 1995) appartient au processus d'apprentissage organisationnel en changeant. Les connaissances et les compétences sont à la fois « le contexte » et « le produit » de l'apprentissage, notamment dans leur dimension partagée ou collective.

La compétence contribue à la réalisation et à la validation de son contexte et intervient au dernier stade de la chaîne de transformation des connaissances ; elle est considérée comme un ensemble de connaissances relatives à un individu ou à un collectif et reconnue comme tel dans l'entreprise (M.H. Boisot, 1998). C'est ainsi qu'une organisation apprend si une ou toutes les parties de l'entreprise modifient leurs compétences pour mieux résoudre les problèmes organisationnels (G.P. Huber, 1991).

Selon la perspective cognitiviste, l'apprentissage organisationnel est compris comme une modification de l'état de la connaissance organisationnelle, comme un changement cognitif ou comme une opération de traitement d'information et d'acquisition de nouvelles connaissances (G.P. Huber, 1991). Ce dernier auteur analyse l'apprentissage comme une acquisition des connaissances qui sont interprétées, distribuées et mémorisées dans l'organisation. Pour C.M. Fiol & M.A. Lyles (1985), F. Friedländer (1983), G.P. Huber (1991) et A.C. Inkpen & M.M. Crossan (1995), il y a dissociation entre le comportemental et le cognitif car la modification des connaissances dans l'organisation rend seulement possible un changement de comportement organisationnel. C'est en ce sens que nous pouvons dire que quand il y a apprentissage, le changement cognitif semble précéder et commander le changement organisationnel. F. Friedländer (1983) souligne que « *l'apprentissage est le processus cognitif et que le changement organisationnel n'est que le résultat* ». Dans cette perspective, le changement comportemental n'est plus qu'une simple conséquence du changement cognitif, dans le sens où la connaissance alimente la réflexion et guide l'action.

L'apprentissage selon l'approche cognitive est dit en double boucle car l'entreprise transforme ses cadres de référence fondamentaux et son propre système d'interprétation et donc ses modèles mentaux (M. Dodgson, 1993 ; F. Leroy & B. Ramanantsoa, 1994). Contrairement à l'apprentissage en simple boucle, l'apprentissage en double boucle n'est pas incrémental et survient surtout après l'introduction d'une contrainte inattendue, d'une rupture (D.H. Kim, 1993) ou d'un désordre qui force l'organisation à modifier sa manière de penser pour y remédier.

L'apprentissage en double boucle de C. Argyris & D. Schön (1978, 1993) s'inspire aussi de la définition de G. Bateson (1972) de l'apprentissage de second ordre qui le définit comme une correction dans l'ensemble des alternatives à partir duquel les choix sont faits. En opposition à l'apprentissage en simple boucle qui consiste pour l'essentiel à modifier des stratégies à l'intérieur d'un cadre de référence et de normes de performance constants, l'apprentissage en double boucle exige justement une modification de ce même cadre de référence et une réflexion sur la modification des normes de performance. Pour C. Argyris & D. Schön (1978, 1993), l'apprentissage en double boucle doit donner lieu à une investigation apte à repenser les théories de l'action de l'entreprise ce qui pousse l'amène à apprendre de nouvelles manières de raisonner et de nouvelles représentations de son environnement.

La dimension behavioriste de l'apprentissage organisationnel et l'intérêt accordé aux routines organisationnelles ont toutefois suscité des critiques multiples. Cette approche s'opère au détriment des individus (M.S. Granovetter, 1985). De plus elle néglige le fait que ce sont les individus qui perçoivent, qui interprètent les mauvaises performances et qui décident ou non de réorienter la stratégie d'entreprise (C. Argyris & D. Schön, 1978, 1993).

En outre, l'approche behavioriste tend à comprendre l'organisation comme un ensemble homogène (M.A. Glynn, T.K. Lant & F.J. Milliken, 1994), et donc à minorer la dynamique intra-organisationnelle et, partant, les interactions entre les acteurs et groupes d'acteurs qui travaillent en équipe.

Enfin, C. Argyris & D. Schön (1978, 1993) reprochent à la théorie comportementaliste de réduire l'apprentissage



organisationnel à une adaptation, alors qu'il se définirait comme une modification radicale des structures cognitives et des actions de l'organisation sur l'environnement.

En définitive, les approches behavioristes et cognitives de l'apprentissage tendent à être dépassées pour offrir une vision commune : « *l'apprentissage peut être compris comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissance organisationnelle ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation* » (F. Leroy, 1998).

#### 5.2.3.5. Les apports de l'apprentissage organisationnel à l'entreprise

Les apports de l'apprentissage organisationnel sont multiples et peuvent être résumés en trois principaux points que nous nous proposons de clarifier dans cette section : la génération et le transfert des nouvelles connaissances, le renouvellement du portefeuille de compétences, et enfin la compétitivité de l'entreprise.

- L'apprentissage organisationnel pour la génération et le transfert de nouvelles connaissances

De nombreux chercheurs soulignent que l'entreprise peut être considérée comme « *un processeur de connaissances* » (M. Fransman, 1994 ; P. Cohendet & P. Llerena, 1999), ou encore comme un lieu d'apprentissage et de création de nouvelles connaissances et de développement des compétences. Le savoir-faire individuel est une séquence de comportements coordonnés et efficaces par rapport aux objectifs poursuivis dans un contexte organisationnel spécifique.

L'un des apports fondamentaux de la théorie évolutionniste est d'avoir mis l'accent sur une analyse de l'entreprise comme lieu d'élaboration de compétences. Elle n'est pas uniquement un processeur d'information puisque, dans cette théorie « *ce qui importe, c'est le mécanisme de production de connaissances issues du traitement de l'information, puis la manière dont ces connaissances se cristallisent dans des compétences nouvelles [...]. Ce n'est pas tant la saturation des capacités de traitement de l'information qui la préoccupe qu'un trop grand enfermement dans des routines inefficaces* » (P. Cohendet, 1996, p.5). L'analyse évolutionniste postule que selon les compétences possédées par l'entreprise et développées grâce à différents processus d'expérimentation, elle sera plus ou moins en mesure de détecter et saisir de nouvelles opportunités de son environnement.

L'une des caractéristiques majeures des processus d'apprentissage dans une entreprise selon les auteurs évolutionnistes est donc qu'ils sont inscrits dans un sentier « *path dependant* » (G. Dosi, D. Teece & S. Winter, 1990). Les compétences sont progressivement améliorées grâce à un processus complexe et dynamique mêlant apprentissage de savoirs et de savoir-faire « *l'apprentissage est un processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que des tâches sont effectuées mieux et plus vite et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées* » (G. Dosi, D. Teece & S. Winter, 1990).

Les caractéristiques clés de cet apprentissage sont de plusieurs ordres : il est cumulatif c'est-à-dire que ce qui est appris dans une période s'appuie sur ce qui a été appris au cours des périodes antérieures ; il nécessite des compétences organisationnelles et non pas uniquement des expertises individuelles. Ce qui importe, c'est que les individus soient en mesure de communiquer et de résoudre en commun les problèmes décisionnels complexes ; le résultat de l'apprentissage (des connaissances) réside dans les routines organisationnelles : l'entreprise acquiert grâce à cet apprentissage des solutions efficaces à des problèmes particuliers, solutions qui sont incorporées au fonctionnement de l'entreprise.

La caractéristique cumulative de tout processus d'apprentissage explique pour les évolutionnistes que les connaissances se développent au fur et à mesure des expérimentations dans des voies très précises, en s'appuyant sur les connaissances existantes. Dans la théorie évolutionniste, une fois acquises de nouvelles informations et de nouvelles modalités de recherche propres à un nouveau paradigme, l'apprentissage consiste à découvrir la façon d'améliorer les connaissances, découvertes qui se produisent lorsque l'entreprise possède des routines adaptées pour que les « *bons échanges d'information* » puissent avoir lieu. Cette perspective, comme le note B. Paulré (1993), intègre une conception préformiste de l'apprentissage (l'entreprise sélectionne par essais-erreurs une réponse adaptée à son environnement mais dans le répertoire de réponses possibles préexistantes), et non pas une

approche constructiviste (l'entreprise suscite des créations et elle peut prendre l'initiative du changement). Le concept d'apprentissage organisationnel permet justement de prendre en compte cette capacité de création de connaissances et de développement de compétences de l'entreprise.

- L'apprentissage organisationnel pour le renouvellement du portefeuille de compétences

La fonction d'apprentissage est la fonction qui permet aux individus d'obtenir et d'interpréter les informations au cours de l'action. Lorsqu'on décide dans une entreprise de modifier un procédé, la répartition des tâches ou les équipements, les membres organisationnels ne se contentent pas d'appliquer des règles formelles définissant leur rôle. Ils expérimentent ce nouveau dispositif, interpréteront les informations qu'ils recueillent en fonction de leurs théories de l'action. Celles-ci peuvent d'ailleurs à cette occasion être mises à l'épreuve, au sens où elles peuvent être contredites, infirmées ou confirmées. Ce que l'agent pense être vrai ne l'est peut être plus. D'autre part, les agents eux-mêmes, par le biais des processus de socialisation, des normes culturelles ou des croyances, contribuent à remettre en cause les routines établies. Les sessions de formation peuvent par exemple constituer des occasions pour les individus d'acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles façons d'agir. De même, de nouveaux membres sont des agents potentiels de contestation des pratiques établies.

Les remises en cause des théories de l'action d'une entreprise ont comme nous le voyons plus de chance de se produire lorsqu'une « crise » est décelée (perte de marché, panne provoquant l'arrêt des équipements, ...). La situation de crise s'oppose à la situation de gestion dans laquelle on agit en s'appuyant sur les routines existantes, dispositifs que les individus savent « *imparfaits, mais probablement, mieux que rien* » (C. Midler, 1994, p.345). Lorsqu'une telle situation de crise est perçue, elle donnera lieu à une recherche de nouveaux critères pour l'action. Mais, il est possible de recenser d'autres facteurs de déclenchement de l'apprentissage organisationnel que la seule constatation d'une erreur dans le fonctionnement de l'organisation : la prospection de l'environnement, l'imitation de solutions conçues par d'autres entreprises, la modification d'une des caractéristiques de l'entreprise (système technique, gestionnaire ou social), l'arrivée de nouveaux membres, les processus de formation, ... constituent des opportunités d'apprentissage et de construction de nouvelles compétences.

Nous avons insisté à cet égard sur la modification des interprétations qui intervenait lors du déclenchement de ces processus. Certains chercheurs, comme Y.L. Doz (1994), insistent à ce sujet sur le caractère primordial du désapprentissage lors du renouvellement des compétences d'une entreprise. En effet, selon cet auteur, le processus d'apprentissage qui permet à une entreprise de renouveler ses compétences est différent de celui qui est requis pour l'amélioration des compétences existantes. L'accroissement des compétences résulte d'une continuité puisque les individus deviennent plus compétents dans un domaine de façon cumulative, en comprenant de mieux en mieux la façon d'effectuer leurs tâches. En revanche, le renouvellement des compétences, selon Y.L. Doz (1994), synonyme de discontinuité, c'est-à-dire qu'il remet en cause le fonctionnement établi, et dans ce cas, « *il est crucial de désapprendre les routines de mise en valeur des compétences existantes, ou du moins d'exempter les processus de renouvellement des compétences de la discipline des routines* » Y.L. Doz (1994, p.101). Dans de nombreuses théories, ce processus de désapprentissage semble d'ailleurs implicite. Ainsi, l'apprentissage en double boucle dans la théorie de C. Argyris & D. Schön (1978, 1993) est un apprentissage qui a pour conséquence directe une redéfinition des normes, des stratégies, des valeurs de l'entreprise et ils évoquent la possibilité de conflits entre les différents groupes de l'entreprise.

Nous retiendrons de cette analyse que le processus d'acquisition des nouvelles connaissances exige tout autant l'élaboration de nouvelles compétences que la remise en cause de celles qui existent. Dans cette optique, l'élément qui nous semble primordial pour l'apprentissage est « *l'importance que revêt la confrontation des diverses interprétations et réalités des individus et la confrontation de l'entreprise vis-à-vis de son environnement externe* ». B. Hedberg (1981) insiste également sur le fait qu'une des clés du déclenchement de l'apprentissage organisationnel consiste pour l'entreprise à s'exposer elles-mêmes aux variations externes et à favoriser la mise en oeuvre de compromis dynamique entre consensus et conflits.

- L'apprentissage organisationnel pour la compétitivité de l'entreprise

Sous l'angle de la compétitivité de l'entreprise, F. Leroy (1998) considère qu'une telle compétitivité ne passe plus seulement par une bonne maîtrise des relations avec les différents partenaires de l'environnement économique, mais qu'elle exige un travail sur l'entreprise elle-même (ses compétences et ses connaissances) et une analyse de ses échecs et de ses succès. L'apprentissage organisationnel s'inscrit ainsi dans la quête de compétitivité de l'entreprise (C.K. Prahalad & G. Hamel, 1990). L'apprentissage organisationnel serait également un facteur déterminant de la réorientation stratégique (T.K. Lant, F.J. Milliken & B. Batra, 1992). Dans ce sens, l'apprentissage organisationnel amène l'entreprise à prendre en compte les erreurs et les succès du passé pour créer de nouvelles connaissances afin de ne plus refaire les mêmes erreurs et d'optimiser la stratégie de l'entreprise pour plus de réussite.

Le déclencheur de l'apprentissage prend souvent la forme d'un dysfonctionnement, ou plutôt de la perception de ce dysfonctionnement. L'apprentissage est alors défini comme un processus de détection et de correction d'erreurs. C'est ainsi que C. Argyris & D. Schön (1978, 1993) situent la naissance de l'apprentissage dans la perception et la tentative de correction du décalage entre performances attendues et résultats effectifs. S.M. Sitkin (1995) suggère aux organisations non pas d'éviter l'erreur et l'échec mais de les rechercher à condition que ces derniers soient limités et que l'organisation puisse en tirer des leçons claires. L'auteur met l'accent sur la notion d'apprentissage par expérimentation, qui permet de limiter l'erreur, de la maîtriser et de l'encadrer. L'apprentissage par expérimentation prend en compte l'erreur sans mettre en danger la cohérence et l'équilibre de l'organisation.

J. Fleck (1994) souligne que l'erreur peut être cruciale dans le processus d'apprentissage même si celui-ci n'en naît pas toujours. L'auteur avance l'exemple de l'introduction d'une nouvelle technique, d'un nouvel outil de gestion, etc. qui peuvent déclencher un apprentissage sans que des dysfonctionnements forts aient été mis en évidence.

K.E. Weick (1991) précise que le déclencheur de l'apprentissage organisationnel n'est pas un événement externe, mais l'interprétation par les membres de l'organisation de cet événement. C'est ainsi que M. Ingham (1994) indique la nécessité d'une perception partagée d'un besoin d'amélioration, d'un certain consensus entre un certain nombre d'individus sur le moment d'acquisition d'un nouveau savoir, ou d'une correction à effectuer.

Quand on aborde l'apprentissage organisationnel comme la perception et la correction d'un dysfonctionnement, se profile l'idée que l'apprentissage organisationnel serait compris comme un progrès. C'est ainsi que R. Stata (1989) se demande si une organisation apprend vraiment si on ne peut constater une amélioration de ses performances et une plus grande satisfaction de ses clients. Or, la contribution de l'apprentissage organisationnel induit une modification plus comportementale que cognitive.

#### 5.2.4. L'articulation entre intelligence économique et apprentissage organisationnel

Au terme de l'analyse de la littérature réalisée ci-dessus, l'apprentissage organisationnel aboutit au renouvellement du portefeuille de compétences en transformant l'information en connaissances mais aussi en favorisant l'interaction, la génération et le transfert de telles nouvelles connaissances. L'aboutissement de cette dynamique des connaissances dans l'entreprise permet l'adaptation et l'ajustement de son comportement à son environnement pour assurer une meilleure compétitivité. Ainsi, après avoir éclairé le lecteur sur l'intérêt du passage d'une information collectée, traitée, analysée et interprétée, à des connaissances au niveau individuel et à des connaissances « collectives » au niveau de l'organisation grâce notamment à l'apprentissage organisationnel, nous proposons dans cette section de montrer les éléments de complémentarité entre l'IE et l'apprentissage organisationnel.

Dans un premier temps, nous montrerons que l'IE accorde un intérêt particulier aux objectifs d'un processus d'apprentissage organisationnel dans le sens où elle place l'environnement de l'entreprise au cœur d'un tel processus et alimente en permanence celui-ci en informations en provenance de l'environnement interne et externe et appuie l'évolution des connaissances collectives de l'entreprise en encourageant les échanges et l'organisation en réseau.

Dans un second lieu, nous montrerons comment l'apprentissage organisationnel représente un support de l'IE en ce sens qu'en contribuant à la transformation de l'information en connaissance, à la création de nouvelles

connaissances, leur transmission et leur assimilation, il sert le processus décisionnel stratégique à travers l'exploitation de telles connaissances.

#### 5.2.4.1. L'intelligence économique pour alimenter l'apprentissage organisationnel en informations

L'environnement fournit des stimuli externes (découverte scientifique, technique ou technologique, actions stratégiques des concurrents, changements réglementaires, etc.) qui pourraient être combinés avec l'information produite en interne émanant des routines organisationnelles existantes. C'est ainsi que nous pouvons dire que l'IE favorise le développement de l'apprentissage organisationnel dans l'entreprise et ce en l'alimentant en permanence par des informations en provenance de l'environnement.

En effet, l'environnement externe représente une source riche en informations utiles à l'aide à la décision et permet de justifier ou non les comportements stratégiques adoptés par l'entreprise et ce au moyen d'une rétroaction reflétant leur succès ou leur échec, comme par exemple à travers le niveau de satisfaction des consommateurs sur les produits ou les services fournis par l'entreprise.

Ainsi, l'IE permet d'une part une meilleure compréhension de l'environnement car les informations collectées seront traduites en connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée par le biais de l'apprentissage organisationnel permettant de prendre des décisions et de mettre en pratique des actions stratégiques adéquates pour la maîtrise de l'environnement.

#### 5.2.4.2. L'intelligence économique pour le partage de l'information, pré-requis de l'apprentissage organisationnel

L'IE invite au partage, établit les fondements d'une réciprocité des échanges fondées sur l'expérience et les connaissances de chacun et encourage un mode de fonctionnement participatif et interactif. La dynamique apprenante montre l'importance de l'ouverture au monde extérieur et aux capacités et compétences internes de l'entreprise. L'IE permet de créer dans l'entreprise des « réflexes d'échanges » destinées à maintenir un niveau de connaissances partagées suffisant pour permettre à chacun d'opérer selon sa compétence et en harmonie avec les membres du groupe. Le partage de l'information, au croisement de l'IE et des ressources humaines permet une optimisation des compétences des individus, dans le sens où le salarié est d'autant plus productif qu'il se développe dans un milieu stimulant, apprenant, ouvert à l'échange et respectueux du besoin de l'autonomie tant qu'il ne s'oppose pas à l'échange d'informations.

En effet, à travers l'apprentissage organisationnel, les individus échangent et partagent les informations et développer ainsi une connaissance collective partagée dans le but d'appréhender, de façon dynamique, la relation entre l'entreprise et l'environnement. De plus, l'apprentissage organisationnel est lié au développement et au maintien de relations mutuellement bénéfiques tant avec les membres de l'entreprise qu'avec les autres acteurs de l'environnement, qui favorisent les échanges mutuels en termes de recherche d'informations. C'est en ce sens que J.L. Levet (2001) considère que l'IE « *articulait la maîtrise des techniques d'accès et de traitement de l'information à la gestion des connaissances, par l'apprentissage collectif de la coopération, dans le but d'éclairer le processus décisionnel* ». Dès lors, nous pouvons considérer que l'IE développe un environnement propice au partage de l'information et favorise l'apprentissage, et à son tour, l'apprentissage organisationnel développe la génération des connaissances stratégiques utiles à la prise de décision.

#### 5.2.4.3. La création de nouvelles connaissances : au croisement de l'intelligence économique et de l'apprentissage organisationnel

L'IE est essentiellement associée à la notion de production des nouvelles connaissances stratégiques détenant une haute valeur ajoutée pour servir le processus de décision stratégique. Dès lors, la distinction entre information et connaissance renvoie à la différence entre veille et IE, dans le sens où la connaissance évoque une dynamique composée de trois éléments qui sont l'appropriation, consistant en l'acquisition des représentations par un phénomène d'intelligence collective ou learning by interacting pour reprendre les termes de B.A. Lundvall (1998), l'interprétation de l'information et enfin l'action fondée sur la connaissance de l'environnement. L'IE devient ainsi

plus pragmatique en ce qu'elle affirme l'existence d'une liaison importante entre le management stratégique de l'information et l'action.

Selon les théories des sciences cognitives, des sciences de gestion et des sciences de l'organisation, les connaissances guident les actions menées par l'entreprise. De plus, la résolution d'un problème décisionnel semble être un élément structurant de la construction de l'action parce que, selon la théorie décisionnelle, l'organisation, en tant qu'entité qui résout des problèmes décisionnels, recourt à des processus de résolution de problèmes dans lesquels la connaissance est une matière première essentielle. La connaissance devient ainsi une dimension fondamentale de l'action puisqu'elle est le moyen utilisé par les organisations pour structurer leurs interactions avec leur environnement. Nous rejoignons en cela la synthèse qui suppose qu'un des rôles de l'IE est la production des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée permettant d'éclairer les choix stratégiques, de prendre des décisions efficaces en toute connaissance de cause et de mener des actions stratégiques adéquates.

Nous retenons ainsi une dialectique entre les connaissances qui orientent les actions, et à leur tour les actions qui permettent de produire de nouvelles connaissances, ce qui explique, d'abord, la capacité d'absorption des connaissances – en l'occurrence la capacité de reconnaître et de valoriser une nouvelle connaissance externe, de l'assimiler pour l'analyser, l'interpréter et la comprendre, ainsi que l'exploiter dans le processus décisionnel – et ensuite la capacité dynamique de l'entreprise à mieux interagir avec l'environnement et produire de nouvelles connaissances issues d'une telle interaction.

En définitive, l'IE accorde un intérêt particulier aux mêmes objectifs qu'un processus d'apprentissage organisationnel dans le sens où elle alimente en permanence celui-ci en informations en provenance de l'environnement externe et appuie le développement et l'évolution de la connaissance collective de l'entreprise.

#### 5.2.4.4. L'apprentissage organisationnel pour la proactivité, objectif prôné par l'intelligence économique

L'apprentissage organisationnel, au niveau intra-organisationnel, conditionne tout particulièrement la production de connaissances stratégiques et le développement de la connaissance collective de l'entreprise (A.D. Brown & K. Starkey, 2000 ; E. Chrysostome & Z. Su, 2001), et au niveau inter-organisationnel, il facilite les interactions entre l'entreprise et son environnement (B. Hedberg & R. Wolff, 1998).

À travers ces deux dimensions, l'apprentissage conduit à l'innovation, élément fondamental pour l'obtention d'un avantage concurrentiel (I. Nonaka, 1991 ; J.B. Quinn & al., 1996) dans le sens où il permet de générer de nouvelles connaissances stratégiques et des idées créatives pour mener des comportements stratégiques innovateurs. C'est en ce sens que P. Tabatoni (2005) disait que « *les processus d'innovation sont aussi des processus d'apprentissage, relatifs à l'acquisition et au transfert des connaissances, et des processus de négociation et de leadership entre les acteurs les plus créatifs et les autres, qui doivent coopérer dans la mise en oeuvre de l'innovation* ».

Ainsi, nous pouvons considérer que l'apprentissage organisationnel favorise la proactivité au travers de l'apprentissage à la fois interne et externe permettant aux membres de l'entreprise d'apprendre et de réapprendre continuellement pour développer un renouveau stratégique aboutissant à la maîtrise de l'environnement.

o o o o o

L'IE, par le biais de l'apprentissage organisationnel, permet la création et l'évolution des connaissances stratégiques. Toutefois, de telles connaissances nécessitent les outils adéquats pour leur gestion et leur capitalisation pour mieux les mobiliser en faveur du processus décisionnel. Une telle perspective est souvent attribuée à la notion de knowledge management que nous présentons dans la section suivante.

### 5.3. L'articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management

Dans cette section, nous proposons d'étudier la relation entre l'IE et le knowledge management dans l'entreprise.

L'intérêt d'étudier une telle relation réside dans le fait qu'au delà de l'apprentissage organisationnel permettant la création et l'évolution des connaissances collectives de l'entreprise, le knowledge management, dont nous allons présenter la définition, a pour objectif de gérer et capitaliser les connaissances dans le but d'en optimiser le recours en faveur de la performance de l'entreprise. Le knowledge management inscrit au sein de l'entreprise non pas une évolution des connaissances qui, d'ailleurs, est le fruit du processus d'apprentissage organisationnel, mais plutôt une évolution du comportement de l'organisation vers une prise en considération des connaissances disponibles, leur capitalisation et l'optimisation de leur utilisation pour un processus décisionnel plus efficace et de meilleures performance de l'entreprise.

### 5.3.1. Le management et la capitalisation des connaissances

L'une des facettes les plus en vogue dans le contexte de l'IE est celle du management et de la capitalisation des connaissances de l'organisation. Le management des connaissances apporte à l'organisation à la fois disponibilité, enrichissement et optimisation dans l'exploitation de son patrimoine immatériel pour servir le processus décisionnel stratégique d'une part et de le protéger de l'imitation et de l'érosion d'autre part.

#### 5.3.1.1. Définition du knowledge management

De nombreux auteurs ont porté une attention particulière à l'étude du management des connaissances et beaucoup de leurs travaux tentent de définir ce que cela représente. Nous nous focalisons sur les principales définitions relatives à ce concept dans le tableau suivant :

<i>Auteur, année</i>	<i>Définition</i>
I. Beccarra Fernandez, 1998	Le Knowledge Management essaye en général d'organiser et de rendre disponible les savoir faire, quelque soit le moment ou l'endroit, lorsque quelqu'un en a besoin. Ceux-ci incluent, les processus, les procédures, les brevets, les travaux de références, les formules, les meilleures pratiques, les prévisions.
J.C. Tarondeau, 1998	Le management stratégique des savoirs consiste à identifier ceux qui ont un caractère stratégique, à les protéger de l'imitation et de l'érosion, à les exploiter pour obtenir un avantage concurrentiel, et à créer les conditions favorables à leur développement. La responsabilité des dirigeants est de concevoir les structures susceptibles de guider et de faciliter le développement des actifs stratégiques.
B. Newman & K.W. Conrad, 1999	Le Knowledge Management est une discipline qui cherche à améliorer les performances des individus et des organisations en maintenant et en augmentant la valeur présente et future des actifs de connaissance. Les systèmes de Knowledge Management entourent à la fois les activités automatisées et humaines et leurs artefacts associés.
H.J. Scarbrough & al., 1999	Tout processus ou pratiques de création, d'acquisition, de capture, de partage et d'utilisation de connaissances, quel que soit le lieu où elles résident, pour améliorer l'apprentissage et la performance dans les organisations.
R.C. Tisseyre, 1999	Le Knowledge Management est ainsi plus une démarche qu'un ensemble d'outils. Il vise à mieux cerner les informations, connaissances et savoir-faire circulant au sein d'une organisation afin d'en extraire un nouvel avantage concurrentiel.
K. Wiig, 1999	Le but du Knowledge Management est de construire et d'exploiter le capital intellectuel de manière efficace et avantageuse.
T.H. Davenport & L.Prusak, 2000	Le Knowledge Management est une initiative formelle structurée pour améliorer la création, la distribution ou l'utilisation de la connaissance dans une organisation. C'est un processus formel de transformation de la connaissance de l'organisation en valeur d'organisation.
D. Genelot & V. Lefevre (2000)	Le Knowledge Management, désigne donc un ensemble de concepts, de méthodes et de technologies permettant aux membres d'une organisation de travailler ensemble dans une direction définie par l'entreprise, de faire le lien entre les informations disponibles, la production de connaissances et le développement de compétences individuelles et collectives.
J.Y. Prax (2000)	Le Knowledge Management est une approche multidisciplinaire qui gère la connaissance tout au long de son cycle de vie : création, développement, capitalisation, diffusion. Il remet l'homme au centre du dispositif. Véritable projet d'entreprise, il mobilise tous les acteurs et catalyse le changement.

<i>Auteur, année</i>	<i>Définition</i>
M. Santosus & J. Surmacz (2001)	Le Knowledge Management est le processus à travers lequel les entreprises génèrent de la valeur à partir de leurs actifs intellectuels et actifs fondés sur la connaissance.
C. O'Dell (APQC) (2003)	Le Knowledge Management est le processus systématique de connexions de personnes à personnes et de personnes aux connaissances et informations dont ils ont besoin pour agir efficacement et créer de nouvelles connaissances.
J.Y. Prax (2003)	Manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation ... C'est la définition la plus répandue dans le monde du Knowledge Management lorsque l'on a appris à dépasser le stage de la découverte pour passer à la mise en oeuvre. (Dispositifs, plateformes d'échanges synchrones ou asynchrones, groupeware, workflow, édition électronique, moteurs, GED, etc.).
H.N. Rothberg & G. Scott Erickson (2004)	Le mouvement du Knowledge Management est une tentative par les organisations de capturer, codifier, organiser, et redistribuer les formes tacites de l'entreprise du capital intellectuel ou des savoirs (knowings) et de les rendre explicites. En d'autres mots, l'essence du Knowledge Management est de trouver, d'éveiller et d'harnacher les ingrédients des avantages durables.

Tableau 9 : Les principales définitions du management des connaissances

Après avoir présenté un aperçu des principales définitions du knowledge management, nous proposons dans la suite d'étudier le « comment » du knowledge management en termes de management des connaissances et de complémentarité avec l'IE.

### 5.3.1.2. Le processus de management des connaissances

Le thème du management des connaissances a occupé une place importante dans les préoccupations des entreprises ces dernières années, et particulièrement après l'installation de nouveaux outils d'information et de communication. Or, les enjeux du management des connaissances dépassent largement la question des outils. « *Ils portent sur le travail de la connaissance, sa dynamique en entreprise, la manière de la manager en fonction de la stratégie, l'articulation de ce management à la gestion quotidienne de l'entreprise* » (J. Pomian & C. Roche, 2002, p.415).

M. Grundstein (1998) précise que le management des connaissances peut être considéré comme une articulation harmonieuse de quatre formes d'action qui consistent à repérer les connaissances, à les préserver, à les valoriser et enfin à les actualiser pour servir le processus décisionnel.

Dans les pays anglo-saxons, le concept de « Knowledge Management » s'est développé à partir de 1994 et c'est en 1996 que ce concept a commencé à se concrétiser, notamment par la nomination des premiers cadres chargés de mettre en pratique le « Knowledge Management » dans les entreprises. Aujourd'hui, l'expression « Knowledge Management » est devenue une expression courante, notamment dans le contexte d'IE et couvre des sens différents selon les points de vue des personnes qui l'utilisent.

M. Grundstein (1998) propose de définir le concept de « *capitalisation des connaissances de l'entreprise* » comme « *capitaliser les connaissances de l'entreprise c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital* ».

Dans cette section, nous présentons une tentative de clarification qui positionne l'expression du « Knowledge Management » qui couvre toutes les actions managériales visant à répondre à la problématique de capitalisation des connaissances dans son ensemble. C'est un souci implicite permanent qui a toujours préoccupé les responsables chargés du management de l'entreprise. Le knowledge management se profile selon un cycle de capitalisation caractérisé par différentes facettes présentées dans la figure suivante.

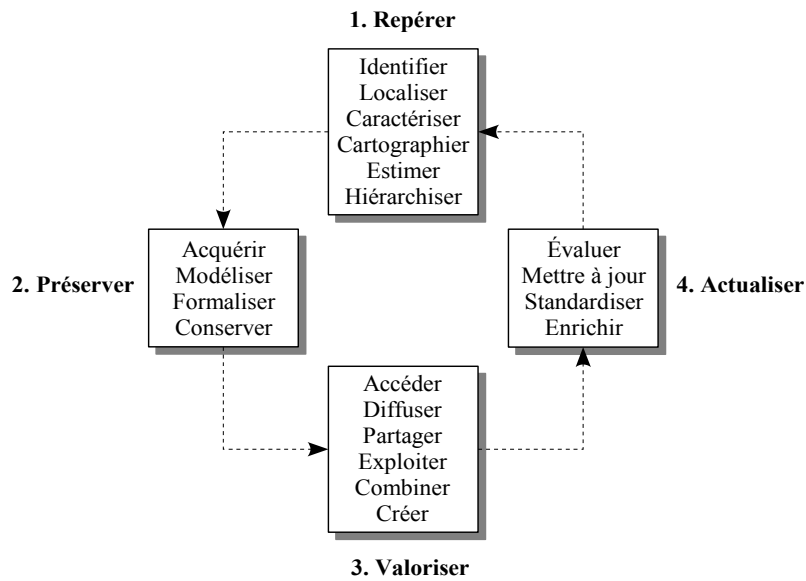


Fig. 21 : Les différentes facettes du management des connaissances, M. Grundstein (1998)

La première facette de la problématique de la capitalisation des connaissances concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales, c'est-à-dire les connaissances explicites ou savoir et les connaissances tacites ou savoir-faire qui sont nécessaires aux processus de décision stratégique de l'entreprise. L'une des principales tâches des acteurs est d'identifier ou de repérer les connaissances cruciales, les localiser, les caractériser, en faire des cartographies, estimer leur valeur économique et les hiérarchiser selon des priorités en fonction des objectifs stratégiques.

La deuxième facette de la problématique de la capitalisation des connaissances concerne les problèmes liés à la préservation des connaissances. Les membres de l'entreprise acquièrent des nouvelles connaissances auprès des porteurs de connaissances. Ensuite ils tentent de préserver les connaissances, en d'autres termes, les modéliser, les formaliser et les conserver au sein de l'entreprise.

La troisième facette de la problématique de la capitalisation des connaissances concerne les problèmes liés à la valorisation des connaissances. La valorisation des connaissances consiste à les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines clauses de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles. Cette facette lie la problématique de capitalisation des connaissances à la problématique d'innovation et de mise en place de dispositifs organisationnels, humains ou virtuels, favorisant les interactions entre les personnes.

La quatrième facette de la problématique de la capitalisation des connaissances concerne les problèmes liés à l'actualisation des connaissances. Les connaissances, une fois valorisées, elles doivent être évaluées, mises à jour, standardisées et enrichies au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes. C'est là que s'insèrent les problématiques liées à l'IE.

La cinquième facette de la problématique de la capitalisation des connaissances concerne les interactions entre les différentes étapes du cycle de capitalisation, mentionnés précédemment. C'est là que se positionne le « knowledge management » ou la « gestion des connaissances » destinés à amplifier la création, la valorisation, l'exploitation et la préservation des connaissances dans les entreprises.

### 5.3.2. Les enjeux de l'intelligence économique et du knowledge management

L'IE et le knowledge management suscitent tous deux un essor considérable depuis les années 90. Le recours à ces démarches a été déclenché, dès l'origine, par une prise de conscience de la dimension stratégique de l'information



et de la connaissance au sein de l'entreprise. L'IE, tout comme le knowledge management oeuvrent pour un même objectif, celui de l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise par une meilleure gestion de l'information et de la connaissance.

La problématique de la gestion de l'information et de la connaissance s'est confrontée, dès le départ, à un paradoxe entre un manque d'information et de connaissances, les assimilant à une denrée rare qu'il faut s'approprier et partager pour en faire bénéficier l'ensemble du personnel de l'entreprise, et le « trop plein » d'informations et de connaissances abondantes dans l'organisation.

D'un côté, face à une certaine rareté de l'information, ressentie en tant que telle par les acteurs de l'entreprise, la connaissance était considérée comme une denrée rare, qu'il fallait s'approprier et partager pour en faire bénéficier l'ensemble du personnel de l'entreprise. L'organisation a, dès lors, assimilé la problématique de la gestion de l'information et de la connaissance à celle de la centralisation *versus* décentralisation des relations entre acteurs pour palier le déficit d'information et de connaissance. En tentant de remédier à la pénurie de connaissance, l'entreprise se focalise davantage sur les mécanismes de circulation efficace de l'information et de la connaissance visant à atteindre une répartition optimale des connaissances dispersées entre acteurs et souvent appropriée de façon privative par ces derniers.

D'un autre côté, la connaissance, résultant d'un processus qui transforme l'information en connaissance par le biais d'apprentissages tant individuels que collectifs, comme nous l'avons évoqué dans la section précédente, est certes devenue disponible et à la portée de tout un chacun, mais constitue une substance surabondante dont les conséquences sont multiples. En effet, les décideurs se retrouvent submergés de connaissances et, souvent, face à l'urgence de prendre une décision, ils sont obligés de ne prendre en considération qu'une partie des connaissances disponibles, souvent choisie de façon approximative. En conséquence, la connaissance utile à la résolution d'un problème rencontré, demeure, bien souvent, non perçue par le décideur. Un tel phénomène est souvent décrit comme de la myopie générée par la surabondance de connaissances. En outre, l'illusion qu'une base de connaissances bien fournie suffirait à la résolution de tout problème au sein de l'entreprise, engendre un arbitrage en faveur de l'exploitation de la base de connaissances existante plutôt que l'exploration de nouvelles connaissances. En ce sens, l'entreprise perd peu à peu le sens de l'innovation et entre de plus en plus dans l'immobilisme.

Face à cette évolution des enjeux de la gestion de connaissances, deux pratiques nous semblent particulièrement emblématiques d'une telle évolution. D'un côté, l'IE se propose d'apporter en temps voulu des informations et des connaissances stratégiques en provenance de l'environnement de l'entreprise afin de l'informer continuellement sur les changements susceptibles de survenir dans l'environnement pouvant affecter sa position concurrentielle. Ainsi, l'IE peut être perçue comme un système de gestion des connaissances dont le but est d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. L'IE « *devient par conséquent primordiale pour mener à bien ses décisions stratégiques et ses actions d'influence et de protection* » (J. Prescottt, 1995 ; F. Bournois & P.J. Romani, 2000).

D'un autre côté, le knowledge management a été proposé comme une solution, fondée sur un support informatique, pour gérer les informations pertinentes, autrement dit les connaissances, qui sont acquises par une entreprise et qui y circulent. Le knowledge management a pour mission de formaliser (codifier), capitaliser et transmettre les connaissances à l'intérieur de l'entreprise. Ainsi, le knowledge management vise à la cohérence et à la disponibilité de la connaissance produite en interne, à sa capitalisation et sa diffusion à l'ensemble du personnel de l'organisation.

Les travaux de F. Blondel, S. Edouard & M.N. El Mabrouki (2006) soulignent qu'« *actuellement, un consensus semble se dessiner entre praticiens et théoriciens pour considérer ces deux démarches comme étant le coeur d'un système intelligent de gestion de la connaissance au sein des entreprises* ». C'est en ce sens que ces auteurs ont tenté d'établir clairement l'articulation entre l'IE et le knowledge management.

Dans notre travail, nous nous intéressons à l'étude du lien entre les deux pratiques que sont l'IE et le knowledge management afin de comprendre comment, au sein de l'entreprise, ces deux pratiques peuvent contribuer

ensemble pour une meilleure gestion stratégique des connaissances. Nous tentons de comprendre comment s'articulent ou se coordonnent l'IE et le knowledge management pour favoriser une meilleure gestion de la connaissance au sein de l'entreprise et quels sont les éléments de leur complémentarité ? C'est l'objet de la section suivante.

### 5.3.3. Les éléments de complémentarité entre intelligence économique et knowledge management

Dans la littérature, notamment en management stratégique, il est commun de considérer qu'un avantage concurrentiel pérenne s'appuie sur un système de management de la connaissance dit « intelligent ». H.A. Simon (1980) parle de comportement ou de système intelligent, capable de s'adapter à un environnement complexe. L'IE, tout comme le knowledge management, épaulés par l'apprentissage organisationnel, s'inscrivent dans un processus de gestion stratégique des connaissances dont le but est d'en tirer un avantage concurrentiel durable en mettant en avant de nouvelles connaissances stratégiques actionnables. L'IE s'inscrit dans un processus de collecte, de traitement, de diffusion et de protection de l'information et de la connaissance sur l'environnement en vue de prendre des décisions (F. Bournois & P.J. Romani, 2000). Un tel processus se rapproche largement de celui du knowledge management dont l'objectif est la détection, la création, la protection et l'exploitation de la connaissance (C.K. Prahalad & G. Hamel, 1990 ; J.C. Spender & R.M. Grant, 1996 ; L. Prusak, 1997).

Pour bien cerner les éléments de complémentarité entre l'IE et le knowledge management, il est important de clarifier, tout d'abord, la spécificité de chacune de ces pratiques. Si l'IE et le knowledge management suivent une logique semblable de transformation de l'information en connaissance, leurs objectifs sont toutefois distincts comme le soulignent F. Blondel, S. Edouard & M.N. El Mabrouki (2006). Les auteurs ont tenté d'établir les différences et les complémentarités majeures entre les spécificités de l'IE d'une part, et du knowledge management d'autre part. En effet, l'IE se focalise sur la recherche d'informations pertinentes dans l'environnement externe de l'entreprise, tandis que pour le knowledge management, l'information concerne essentiellement l'environnement interne de l'entreprise. Cela met en avant l'intérêt d'une gestion simultanée et efficace des informations et des connaissances internes à l'entreprise et en provenance de son environnement externe.

D'autre part, étant donné que les informations restituées par l'IE sont à caractère stratégique, elles concernent essentiellement les décideurs et se situent au niveau de la direction de l'entreprise. En effet, l'IE est destinée à capter les informations stratégiques pour l'entreprise et les managers de l'entreprise se doivent de préciser un périmètre à la fois à la recherche d'informations et à leur diffusion pour transmettre les bonnes informations aux bons destinataires.

Le knowledge management, en utilisant des outils de gestion de la connaissance, permet à l'entreprise d'accroître la valeur qu'elle crée en capitalisant et en diffusant les connaissances tournées vers l'action. Le knowledge management permet alors de conserver et de protéger les connaissances dans le but de les rendre disponibles aux acteurs de l'entreprise. Il fournit alors les outils de gestion de connaissances capables d'assurer la capitalisation et la diffusion des connaissances stratégiques et leur exploitation mise en exergue par l'IE.

Nous avons pu constater qu'un certain nombre d'arguments favorisent l'idée d'un rapprochement entre IE et knowledge management. Deux représentations sont possibles. D'une part, le knowledge management se mettrait au service de l'IE comme un support permettant de capitaliser et de partager les connaissances disponibles au sein de l'entreprise. L'IE apparaît donc comme un utilisateur des techniques de gestion de la connaissance pour capitaliser l'information stratégique et faciliter la prise de décisions des managers. Par le biais de l'IE, l'essentiel des informations externes sont captées par l'entreprise, stockées en interne, mais ni capitalisées, ni diffusées. Le knowledge management, en agissant comme une mémoire interne de l'entreprise, sert de support méthodologique et de réservoir de connaissances stratégiques pour l'IE.

En outre, l'entreprise peut se trouver dans la situation où elle recherche des informations dans son environnement externe alors qu'elles sont déjà disponibles en interne. Ainsi, grâce au knowledge management, la résolution d'un nouveau problème décisionnel peut tirer parti des expériences passées (échecs ou réussites) disponibles dans la base de connaissances. Grâce au knowledge management, les acteurs de l'IE ont à leur disposition une base de

connaissances conservant les informations stratégiques et des outils de knowledge management (workflow, groupware, datawarehouse, ...) permettant à la fois de capitaliser les informations et de les diffuser aux personnes concernées. Ainsi, l'utilisation des informations à caractère stratégique sera optimale, qu'elles soient internes ou externes, publiées ou informelles (F. Jakobiak, 2004). L'IE pourra également utiliser des informations internes à l'entreprise, capitalisées par le knowledge management, lorsque celles-ci présentent un caractère stratégique.

D'autre part, face au knowledge management qui gère les connaissances passées et présentes de l'entreprise, l'IE détecte les informations stratégiques déterminantes pour l'avenir de l'entreprise, informations qui seront à l'origine du knowledge management de demain. C'est en ce sens que nous pouvons considérer que l'IE, en favorisant la quête de nouvelles connaissances à caractère anticipatif en provenance de l'environnement externe, alimente le processus de knowledge management en nouvelles connaissances plus adaptées aux tendances de l'environnement. L'IE permet alors de réduire le risque d'obsolescence des connaissances capitalisées dans la base de connaissances de l'entreprise.

En définitive, l'articulation entre IE et knowledge management prend la forme d'une complémentarité à double sens. Dans un sens, le knowledge management joue le rôle de support à l'IE en mettant à sa disposition des outils de gestion de la connaissance au sein de l'entreprise aboutissant ainsi à une capitalisation des informations stratégiques et à la diffusion des bonnes informations aux bons destinataires et aux bons moments. Dans l'autre sens, l'IE, par la préactivité qu'elle incarne, joue le rôle de gouvernail du knowledge management en alimentant celui-ci en nouvelles connaissances à caractère anticipatif pouvant alimenter le processus de knowledge management pour actualiser la base de connaissances.

## **6. La veille stratégique, une composante de l'intelligence économique**

De nombreux chercheurs considèrent que l'IE est née comme une conséquence nécessaire pour remédier aux dysfonctionnements induits par les limites rencontrées dans les pratiques de la veille stratégique. C'est en ce sens que P. Achard & J.P. Bernat (1998) postulent que l'IE est la résultante d'une démarche dialectique, dépassant les pratiques des veilles, et tente d'appréhender les changements présents et lointains en permettant de développer une stratégie adéquate face à un environnement hostile et fluctuant *« les mathématiques ont un jour pris conscience qu'un certain nombre de fonctions n'étaient en fait que des éléments d'un ensemble plus vaste [...], il a fallu se rendre à l'évidence que ces veilles ne représentaient elles aussi, que les éléments d'un ensemble plus important : celui qu'on a nommé IE [...]. Et, comme en mathématiques [...], la vision unifiée des différentes veilles autorise l'apparition d'éléments manquants dans une notion d'information globale, approche indispensable pour dégager une stratégie homogène face à un environnement hostile et fluctuant »*.

En effet, dès la fin des années 50, les pratiques de veille au travers de leurs applications opérationnelles ne semblent plus appropriées à une économie mondialisée, où le temps et l'espace se rétrécissent et les stratégies concurrentielles à l'oeuvre ne correspondent plus à celles qui existaient durant les années cinquante et soixante. De plus, les années 80 et le début des années 90, ont été caractérisées par un net ralentissement de la croissance économique mettant à mal les stratégies fondées sur les effets d'expérience et la recherche d'une maximisation des profits, et conduisant les entreprises à trouver de nouvelles sources d'avantages concurrentiels par la différenciation et la technologie (E. Métais & M. Saïas, 2001). Dans un tel environnement économique, les démarches de veille mises en place dans les entreprises, ne permettent plus de réagir, de surveiller l'environnement et d'anticiper les mouvements stratégiques des concurrents et les tendances éventuelles des marchés. La raison à cela est que les pratiques de veilles ont atteint leurs limites dans leur efficacité tant au niveau de la compréhension de l'environnement concurrentiel d'une entreprise, que dans leur aptitude d'acquérir ou de maintenir des avantages concurrentiels soutenables et durables.

De plus, les limites en termes de disposition d'une interrelation et une adéquation informationnelle effectuée entre les différentes unités de veilles dans l'entreprise afin de constituer une lecture le plus fidèlement possible de l'environnement, est alors devenue irréalisable due à l'inexistence d'une instance principale et transversale à tous les départements de l'entreprise qui coordonne l'information en provenance des ces départements et effectue le

management stratégique de l'information. C'est en ce sens que (E. Métais & M. Saïas, 2001) précisent que « *lorsque l'environnement devient trop instable et imprévisible, que la concurrence et le marché évoluent de plus en plus vite, l'adéquation est difficile, voire impossible. Surtout, elle conduit à s'adapter au passé, éventuellement au présent, mais certainement pas à préparer l'avenir* ». Par ailleurs, pour remédier aux dysfonctionnements inhérents aux pratiques des cellules de veille, il devient nécessaire de passer d'un paradigme constitué d'une multitude de cellules de veilles à une démarche méthodique, transversale et plus dynamique de management de l'information stratégique au sein des entreprises. C'est en ce sens que A. Marsaud (1999) indiquent que la réactivité et l'anticipation exigées par les marchés et les tensions concurrentielles ont contraint les entreprises à se donner les moyens de s'échapper d'une diversité de flux d'informations dispersées et sans principe régulateur à un management stratégique plus maîtrisé de l'information qui soit en harmonie avec les intentions stratégiques de l'entreprise.

Toutefois, les pratiques d'IE restent encore trop souvent confondues avec celles de la veille stratégique. C'est en ce sens que L. Hermel (2001) disait que « *depuis quelques années, les termes de veille stratégique et IE sont de plus en plus courant dans le langage de l'économie et des affaires. Bien souvent, on constate une regrettable confusion entre ces termes et la notion d'espionnage industriel. L'activité de veille pourtant parfaitement légale et revêt une importance croissante dans le pilotage des entreprises modernes. Le rapport Martre préconisait le terme « IE », il semble aujourd'hui que les entreprises continuent d'utiliser le terme veille ou veille stratégique dans leurs organisations* ». C'est sans doute sur ce point précis qu'il convient de s'attarder sur les fonctions stratégiques de l'IE, de discerner plus clairement les différences entre la veille stratégique et l'IE et d'en comprendre les enjeux tout comme les limites en termes de pratiques de la veille stratégiques qui s'avèrent inadéquates et obsolètes. Ainsi, nous proposons dans la suite de cette section de commencer d'abord par présenter ce qu'est la veille stratégique et ses objectifs en termes d'aide à la prise de décision, puis nous ferons un parcours des différents types de veille constituant la veille stratégique qui sont particulièrement la veille concurrentielle, la veille marketing et commerciale, la veille technologique, la veille financière, la veille juridique, la veille géopolitique, la veille sociétale et la veille environnementale. Nous porterons ensuite un regard primordial sur le positionnement de l'IE par rapport à la veille stratégique et vice-versa, ainsi que les apports nouveaux de la démarche d'IE en termes de fonctions. Une telle étude permet d'une part de lever les ambiguïtés et la confusion entre les deux objets d'étude, et d'autre part de clarifier les fonctions attribués à l'IE en entreprise.

### **6.1. Éléments introductifs à la veille stratégique**

Les entreprises sont entrées sans conteste dans une nouvelle ère, celle de l'avènement de la société de l'information. L'information est partout et à la portée de tous ceux qui souhaite la détenir, tout en présentant de plus en plus un véritable enjeu stratégique. En revanche, un nouvel enjeu se dessine, la pérennité des entreprises ne revient pas à celles qui détiendraient les informations stratégiques, mais surtout à celles qui sauront les maîtriser et les protéger contre les tentatives malveillantes. Selon C. Revelli (1998), « *tout organisme doit apprendre à maîtriser les flots informationnels avant de prendre une quelconque décision stratégique* ». Dès lors, confrontées à de telles incertitudes et mutations environnementales, les entreprises doivent se mettre à scruter sans cesse l'environnement et gérer les informations stratégiques susceptibles d'éclairer les choix stratégiques et d'orienter les décisions (D. Rouach & R. Salmon, 1999).

La veille est considérée comme la capacité d'une entreprise à déterminer les besoins en informations et à se procurer des informations stratégiques pertinentes en temps voulu (M.S. Feldmann & J.G. March, 1991). La veille permet ainsi de s'informer sur l'environnement de l'entreprise grâce à la collecte, le traitement et l'interprétation d'information susceptibles d'éclairer les décisions stratégiques. Toutefois, les entreprises sont de plus en plus confrontées à de redoutables pièges, tels que le manque ou le surplus d'informations, et des tentatives malveillantes tels que la désinformation, l'espionnage et le détournement de l'usage de l'information. Dès lors, les entreprises ont progressivement pris conscience de l'importance de disposer d'une démarche appropriée leur permettant le management stratégique de l'information.

Dès les années 1960, les modèles de planification stratégique de type LCAG mettent en avant la nécessité pour

l'entreprise d'établir un diagnostic en termes d'opportunités et de menaces issues de l'environnement de l'entreprise avant de répondre. À partir des années 80, le très influent modèle de M.E. Porter (1980) remettant en cause une attitude de passivité envers l'environnement concurrentiel, postule que pour préserver leur pérennité, les entreprises devraient constamment se préoccuper de surveiller les paramètres du marché, tels que les clients, les concurrents, les nouveaux venus sur le marché, les produits de substitution et le type de la gestion en interne.

Dans les années 90, l'environnement des entreprises apparaît de plus en plus turbulent (importance de l'innovation, accélération du cycle de vie du produit) voire chaotique. C'est pourquoi, les entreprises sont souvent contraintes de s'y soumettre, malgré les risques que cela comporte. D'ailleurs, les menaces seront plus importantes si l'entreprise dispose d'atouts réels tels que l'écoulement de nouveaux produits sur le marché, la détention d'une avance technologique, etc. Si ces atouts réels de l'entreprise ne lui permettent pas de se défendre contre ces menaces, l'entreprise peut encourir des risques majeurs. Bien souvent, confiantes en leurs capacités mais surtout trop préoccupées par leur développement à court terme, les entreprises peuvent se retrouver du jour au lendemain confrontées à des menaces inévitables. De plus, les difficultés que rencontrent la plupart d'entre elles, sont dues probablement à une gestion inadéquate de l'entreprise ou bien encore à une incompréhension de l'environnement. Cela nous pousse à nous interroger si de telles entreprises avaient décliné simplement à cause d'une insouciance en regard des marchés, aux concurrents et aux produits de substitution. De plus, de telles entreprises avaient-elles suffisamment pris acte des causes de succès d'un nouveau concurrent, des menaces technologiques de nouveaux produits ou procédés et s'étaient-elles dotées des moyens de reconquérir une certaine compétitivité ? Ainsi, observer en permanence et appréhender les évolutions de l'environnement semblent constituer une valeur primordiale pour réduire l'incertitude environnementale et éclairer davantage les décisions stratégiques de l'entreprise et cela a été l'élément constitutif de l'enjeu d'une véritable veille stratégique.

Les entreprises ont pris de plus en plus conscience de la nécessité de mettre en place une cellule de veille stratégique qui s'est vue attribuer de nouvelles compétences spécialisées dans la collecte, le traitement et l'analyse des informations. La veille stratégique s'est progressivement sophistiquée, et on trouve désormais différentes veilles orientées vers les nouvelles tendances des marchés, les comportements stratégiques des concurrents, l'évolution des attentes des clients, les nouvelles pratiques en marketing, les dernières nouveautés scientifiques, techniques et technologiques. Ainsi, la veille stratégique est un terme générique qui comprend différents volets, que nous pouvons présenter dans la suite.

#### 6.1.1. Définition de la veille stratégique : un dispositif de veille pour l'aide à la décision stratégique

Le mot « stratégique » est relatif essentiellement aux informations fournies par la veille stratégique et qui concernent les décisions qui engagent le devenir et l'évolution de l'entreprise en fonction des changements incessants de l'environnement socio-économique.

Nous pouvons considérer que la veille stratégique consiste à observer et analyser la conjoncture du contexte dans lequel évolue l'entreprise, à surveiller les concurrents et à deviner leurs intentions et comportements stratégiques, à anticiper les tendances éventuelles, à déceler les opportunités d'affaires et discerner les menaces, à comprendre l'influence des acteurs majeurs sur le marché, etc. Ainsi, les décideurs peuvent être informés en permanence des innovations de toute nature et disposer des informations stratégiques pertinentes permettant de réduire le taux d'incertitude dans la prise de décision, d'éclairer leurs choix stratégiques et de définir les orientations stratégiques à moyen et long termes.

Plusieurs travaux se sont intéressés à définir la veille stratégique et nous pouvons en citer certains :

G.G. Dess & A. Miller (1993) considèrent la veille stratégique comme un processus impliquant davantage que la seule cueillette d'informations. Ils la définissent comme « *the process of monitoring and evaluating information from the external environment and disseminating it to key people within the organization* ». D'ailleurs, H. Lesca & M.L. Caron (1995) y réfèrent en tant que « *processus informationnel par lequel l'entreprise détecte et traite les signaux annonciateurs d'événements susceptibles d'influer sa pérennité* ».

H. Lesca (1994) souligne que la veille stratégique peut être considérée comme « *le radar informant de*

*l'entreprise* » qui éclaire le chemin pour l'entreprise et qui lui permet de s'informer continuellement sur l'environnement. Il poursuit ses propos en précisant que la veille stratégique est considérée comme « *le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative (prospective) de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire les risques liés à son incertitude* ». Dans le même ordre d'idées, l'auteur souligne que la veille stratégique désigne « *un processus informationnel par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socio-économique de manière à prévoir et prévenir l'avenir* » (H. Lesca, 1994).

Ainsi, nous pouvons constater que la veille stratégique est le processus par lequel l'entreprise observe en permanence l'environnement, recherche et localise des informations en provenance de l'environnement interne et externe, les traite, les analyse et les diffuse au sein de l'entreprise. L'entreprise, via la veille stratégique est à la conquête des informations stratégiques non seulement actuelles mais surtout des informations portant sur l'avenir. De telles informations révèlent et anticipent les éventuelles tendances des marchés pour servir le processus décisionnel stratégique. La veille stratégique permet d'anticiper les opportunités de développement d'affaires pour mieux les saisir et les menaces pour mieux les contrer avant qu'elles surviennent et réagir ainsi rapidement

Les informations fournies par la veille stratégique sont ainsi principalement à caractère anticipatif, annonciatrices d'événements susceptibles de se produire dans l'environnement externe de l'entreprise, qui n'en sont qu'à leur début et autres portant sur le futur qui permettent d'anticiper et d'éclairer l'entreprise sur un changement susceptible d'influer sur la stratégie de l'entreprise. H.I. Ansoff (1975) prône que parmi ces informations figurent des signes d'alerte précoce « *signaux annonciateurs précoces* » dits « *signaux faibles* », annonciatrices d'événements futurs, de type opportunités ou menaces. Le terme « faible » est relatif à leur intensité et indique qu'elles sont en amont des changements anticipés (dans le temps), donnant ainsi une plus grande marge de manoeuvre aux décideurs pour prendre des décisions en toute connaissance de cause.

R.A. Thiétart (1990) précise que de telles informations anticipatives représentent également des « *informations de potentiel* » ou des « *informations de profil* » qui sont relativement constantes dans le temps, accessibles auprès de sources formalisées et renseignent sur les potentiels, les atouts et les vulnérabilités des acteurs susceptibles d'être à l'origine des changements dans l'environnement. Cependant, les informations anticipatives disponibles sont perçues comme vagues et ambiguës, incertaines, venant de l'extérieur et de sources d'informations diverses, rapidement obsolètes et n'ont pas de pertinence intrinsèque (H.I. Ansoff, 1975 ; J.G. March & M.S. Feldman, 1981). Par conséquent, leur traitement laisse beaucoup de place à la subjectivité et à de multiples interprétations en situation d'incertitude. Cela devient propice à la présence de biais cognitifs d'interprétation de l'information (S. Kiesler & L. Sproull, 1982 ; C.R. Schwenk, 1984 ; W.H. Starbuck & F.J. Milliken, 1988 ; J.P. Walsh, 1988) menant les individus à négliger, à déformer et à ne retenir que les informations stratégiques les plus importantes (R. Calori & P. Sarnin, 1993 ; K.E. Weick, 1995). Ainsi, les individus sélectionnent, transmettent et interprètent les informations pour construire une vision signifiante de l'environnement et d'en déduire les tendances des marchés. C'est en ce sens que C. Marmuse (1992) disait que « *il s'agit d'une phase d'observation, de compréhension et de construction de l'information pour l'action...qui peut devenir une phase d'imagination sur les avènements possibles, sur les réorientations possibles ou souhaitables, recherche permanente de remise en question* ».

Au terme de cette tentative de réunir les principales définitions associées à la veille stratégique et les différents types de veille qui lui sont associés, nous pouvons retenir que celle-ci s'inscrit dans une démarche éminemment stratégique, puisque la recherche d'information doit déboucher sur la prise de décisions stratégiques.

La veille stratégique, en tant que dispositif pour l'aide à la décision stratégique, a suscité l'intérêt des préoccupations de nombreux chercheurs et praticiens qui se sont penchés sur la question de la contribution de la veille stratégique, notamment en tant que dispositif d'aide à la décision stratégique (A. Thiétart, 1990 ; C. Marmuse, 1992 ; G. Koenig, 1996 ; E. Pateyron, 1997).

D'ailleurs, E. Pateyron (1997) disait que « *la veille stratégique peut être définie comme la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanentes de l'environnement pour des visées stratégiques* ».

L'adjectif « stratégique » ne qualifie pas le mode du moment, il désigne que les informations restituées par la veille stratégique ne concernent pas les décisions opérationnelles courantes et répétitives, mais elles concernent les décisions stratégiques qui engagent le devenir de l'entreprise dans sa confrontation à l'environnement.

D'une part, nous constatons que la veille stratégique permet de surveiller l'environnement pour l'obtention à temps des informations stratégiques, nécessaires, pour prendre des décisions en toute connaissance de cause et de s'ajuster aux impératifs environnementaux.

D'autre part, dans un environnement turbulent, H.I. Ansoff & P.A. Sullivan (1993) préconisaient un modèle de riposte stratégique en cinq étapes : l'évaluation du degré de connaissance des menaces et opportunités, l'analyse concrète de ces menaces et opportunités, l'identification de l'éventail des réponses possibles et de leur dynamique temporelle, la mise en oeuvre pratique du diagnostic préparatoire, la mise en place d'un système global de gestion des problèmes stratégiques.

À partir du constat que les problèmes stratégique concernent l'ensemble des facettes du monde des entreprises, tant concurrentiel, technologique, financier, juridique, géopolitique, sociétal, qu'environnemental, la veille stratégique s'est retrouvée peu à peu associée à de telles facettes et a englobé plusieurs types de veilles que nous proposons d'étudier dans la section suivante.

#### 6.1.2. Les différents types de veilles constituant la veille stratégique

Dans cette section, nous nous attarderons pour expliquer les différents volets de la veille stratégique, constituées particulièrement en veille concurrentielle, veille marketing et commerciale, veille technologique, veille financière, veille juridique, veille géopolitique, veille sociétale et veille environnementale.

##### 6.1.2.1. La veille concurrentielle

La veille concurrentielle consiste à évaluer les atouts et les vulnérabilités des concurrents, ainsi que leur positionnement stratégique sur le marché. Elle consiste à répondre aux interrogations suivantes : Que font mes concurrents ? Pourquoi ? Comment ? Avec quels résultats ?

D'ailleurs, D. Rouach (1996) indique que la veille concurrentielle consiste à « *pister les démarches actives, déploiements vers d'autres secteurs d'activités, fausses pistes et leurres destinés à égarer les curieux, intrusions diverses, dépôts de brevets, travaux de recherche, et ce de la part de concurrents directs et indirects* ».

La veille concurrentielle cherche à réduire le taux d'incertitude inhérente à l'environnement concurrentiel, et ce par l'analyse des comportements stratégiques des concurrents, à comprendre les sources de leurs avantages compétitifs et à deviner leurs intentions et actions stratégiques. L'analyse concurrentielle concerne essentiellement les concurrents bien établis et même les nouveaux venus sur le marché.

##### 6.1.2.2. La veille marketing et commerciale ou « veille marché »

La veille marketing et commerciale tente de répondre aux attentes des consommateurs en mettant en avant la réflexion sur les besoins des clients actuels et potentiels.

La veille marketing et commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion des informations sur les produits et les marchés. Ce type de veille s'intéresse essentiellement aux informations sur le prix, sur le circuit de distribution du produit et sur le type promotionnel. Nous citons un exemple d'une entreprise qui s'adresse principalement à la grande distribution, peut réaliser des enquêtes et récupérer des informations sensibles sur les changements opérés sur les produits concurrents ; des informations sur les prix des produits concurrents, le type de promotions proposées aux différents distributeurs et sur le packaging (emballage et conditionnement des produits à des fins publicitaires), etc. L'entreprise peut ainsi s'apercevoir de la nature du comportement d'achat des distributeurs et par suite réagir et adapter sa stratégie de mise en marché de ses produits. L'entreprise peut réagir à court terme en exerçant une modification sur le prix, circuit de distribution et la publicité. L'entreprise peut également, puisque son produit se situe sur un marché concurrenté, faire des efforts à long terme sur l'évolution de ses produits en introduisant par exemple une innovation. Néanmoins, une mauvaise appréciation du marché ou

la mise en oeuvre d'une politique commerciale inadaptée peuvent entraîner l'entreprise en un échec dans son programme d'innovation.

La veille marketing et commerciale permettent d'observer l'évolution des marchés (détection des nouveaux marchés, apparition de nouveaux segments, etc.), l'évolution des attentes des clients et consommateurs à long terme, l'évolution de la relation des clients entretenue avec l'entreprise et, dans une moindre mesure, à la solvabilité des clients et l'évolution des produits sur les marchés (lancement de nouveaux produits, la diversité de l'offre, etc. (E.A. Pateyron, 1997).

La veille marketing et commerciale reposent essentiellement sur les études qualitatives et quantitatives de marchés et l'observation des acteurs opérant dans de tels marchés. La veille spécifique sur les marchés, permet par exemple, à l'entreprise d'observer ses clients actuels qui achètent le produit ou ceux qui sont des clients potentiels et qui peuvent acheter un produit ou un service. En matière de veille sur les marchés, le principe est que le long terme l'emporte sur le court terme. En effet, le commercial s'intéresse d'abord aux besoins actuels du client, appréhende leurs problèmes pour enfin déceler des futurs besoins afin de les satisfaire au mieux. Il convient d'avoir alors une vigilance permanente sur les insatisfactions des clients, car même si un pourcentage important des clients sont satisfaits d'un produit ou d'un service, connaître et comprendre les reproches ou remarques des autres clients insatisfaits, mécontents ou indifférents est susceptible d'améliorer plus la qualité du produit ou de répertorier son positionnement sur le marché. Auparavant, les entreprises ne s'intéressent pas aux réclamations des clients une fois le produit a été vendu, mais maintenant l'entreprise est plus vigilante aux insatisfactions des clients même après que le produit a été écoulé du magasin, en accordant une période de garantie ou en offrant des services après vente comme une livraison gratuite du produit, etc. L'insatisfaction des clients est considérée comme l'information la plus utile pour l'entreprise, qu'elle doit déceler et étudier afin de réagir à court terme, parce qu'elle est susceptible, si l'entreprise ne la perçoit pas, de mener le client mécontent à abandonner le produit et par conséquent d'accroître la non fidélisation des différents clients.

La veille sur les produits s'intéresse quant à elle, à l'évolution de l'offre des produits proposés sur le marché. Dans le cadre d'une veille produit, l'entreprise cherche à identifier ce qui est essentiel dans le produit observé (B. Martinet & J.M. Ribault, 1988). Cela permet à l'entreprise de diagnostiquer les matériaux utilisés dans un tel produit et par la suite d'analyser sa valeur ajoutée par rapport à celle de l'entreprise ; dans chaque produit concurrent, quelles sont les fonctions qui sont assurées, à quel niveau de performance et quel est le prix prépayé pour consommer ce produit ? L'achat d'un exemplaire de chaque produit concurrent dans le but de l'étudier et d'analyser sa valeur ajoutée (analyse du goût en agro-alimentaire, étude du packaging, etc.) par rapport à celle du produit proposé par l'entreprise devient actuellement un acte indispensable pour pouvoir proposer un produit supérieur à celui suggéré aux clients. B. Martinet & J.M. Ribault (1988) indiquent que les produits représentent des offres concurrentes sur le marché, il ne s'agit pas uniquement des produits directement concurrents de l'entreprise, mais aussi de tous les produits qui sont en concurrence de manière indirecte. En effet, les produits de substitution ou « substituts » (M.E. Porter, 1986) prennent de plus en plus une place prépondérante dans le jeu de la concurrence et représentent une menace pour les produits présents sur le marché. B. Martinet & J.M. Ribault (1988) proposent certains critères de l'analyse fonctionnelle d'un produit : tout d'abord, le produit a une raison d'être traduite par sa fonction principale, sans elle, le produit n'a pas d'intérêt. Notons que la fonction principale est appréciée du point de vue de celui qui l'achète, même si, souvent, il n'est pas le consommateur du produit. Le produit possède également des propriétés moins essentielles mais intéressantes, ce sont ses fonctions de services complémentaires ou secondaires pour lesquelles l'acheteur du produit accepte de payer pour en tirer profit de la valeur ajoutée. Ensuite, tous les produits ont une fonction plus au moins importante de création et d'entretien de l'image de marque ; on distingue cette fonction, dite aussi d'estime, des fonctions d'usage du produit. Les consommateurs apprécient l'efficacité du produit au moyen de sa performance, c'est-à-dire, le service associé de chaque fonction qui, plus au moins doit être bien rendu. Enfin, le produit doit résister à des contraintes diverses (climat, agression, fausse manoeuvre, usure ou détérioration par l'usage, tentative de démontage, etc.).

La veille produits peut concerner outre que le critère fonctionnalité du produit, ses caractéristiques. La veille



permet de connaître et de tenir à jour les caractéristiques des produits par une simple comparaison avec ceux des concurrents, le but de la veille consiste essentiellement à détecter rapidement et de faire connaître à l'entreprise des faits significatifs. Le design des produits a également un intérêt particulier pour promouvoir l'image du produit pour les ventes actuelles et potentielle. Les produits sont, outre leur fonction, sont appréciés pour ce qu'ils véhiculent comme signes et symboles, comme sources d'émotion stimulant chez le consommateur une envie de l'acheter. Le design des produits évolue selon les tendances du marché et il importe de scruter et de suivre cette évolution. La veille sur le design des produits est capitale pour développer une stratégie d'innovation et nous citons comme exemple celui d'une bouteille de marque connue d'eau minérale naturelle dont le design a changé sans doute pour de nombreuses raisons. L'étiquette de la bouteille montre une tendance vers une ligne plus féminine, plus « svelte » et mince. Si nous essayons d'analyser le message, nous comprenons que l'eau minérale outre de sa fonction principale de désaltérer, s'approprie la fonction de produit amincissant, les femmes souhaitent être plus minces afin de répondre aux critères de beauté de cette époque. Nous pouvons en déduire que l'eau peut les accompagner à être plus minces et se rassembler aux « top models » d'aujourd'hui. Ce changement, associé à une politique de communication relativement offensive, peut être un des facteurs de la réussite commerciale d'une entreprise. Nous constatons également une autre forme d'évolution sur le design, avec d'autres éléments accompagnés à cette transformation, comme le respect de l'environnement, grâce à des conditionnements recyclables (écologie). En outre, et dans le même état d'esprit, le message qui indique que la bouteille d'eau peut se « réduire » après usage. Cette remarquable évolution qui touche le design du produit est la représentation symbolique sans doute, d'une époque qui devient de plus en plus sensible à l'image et son effet pour stimuler l'acte d'achat.

La veille produits concerne également la gamme de produits ; les produits de l'entreprise sont souvent regroupés en gammes, dont il est capital de veiller à la bien gérer en termes de composition de la gamme, de politique de communication et de cohérence avec le marché. En effet, la gestion des gammes des produits n'est pas toujours évidente de par le nombre de facteurs qu'il convient de prendre en compte et le manque de surveillance du positionnement du produit sur le marché (le marché ciblé, la catégorie des consommateurs, etc.) en scrutant qui l'achète, pourquoi et sont-ils satisfaits ? risque de poser certains problèmes dans le développement de la gamme qui souvent demande une stratégie cohérente avec les tendances du marché.

La veille commerciale concerne également l'observation de l'évolution de la relation qu'entretient l'entreprise avec ses clients et ses partenaires. L'entreprise est appelée d'une part, à bien maîtriser cette relation, fondée essentiellement sur la maîtrise de la confiance qu'elle les accorde, et d'autre part, de veiller à ce que l'évolution des paramètres déterminants d'une telle relation soit surveillée afin d'assurer une fidélisation des clients et des partenaires, notamment des fournisseurs. C'est ainsi que B. Martinet & J.M. Ribault (1988) proposent un exemple de check-liste de veille orientée vers les besoins des clients :

1. Classement des critères de qualité du point de vue des clients	.Enquête sur échantillon, par téléphone dans les magasins, par lettre, ...
2. Détection des défauts actuels du produit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• aptitude à l'emploi</li> <li>• défauts de conformité</li> </ul>	. Enquêtes, essais en laboratoire, ... . Analyse des retours et des plaintes.
3. Position du produit par rapport aux concurrents, pour ces critères et du point de vue des utilisateurs.	. Tests en clientèle, . Essais comparatifs en laboratoire, . Étude de la presse, association de consommateurs.
4. Coût global d'usage du produit et son importance pour l'utilisateur final.	. Enquêtes, . Essais en grandeur réelle, . Test de contrats particuliers.
5. Nature et importance des critères de qualité de service attendue du produit.	. Essais de contrats de garantie différents, . Poursuite du produit en clientèle.
6. Détection des sur-qualités éventuelles du produit.	. Essais en clientèle.
7. Évaluation de la liaison entre les ventes et le niveau de qualité.	. Lancement de marques concurrentes, . Analyse des ventes dans une gamme de produits.

Tableau 10 : Check-list de veille orientée vers les besoins des clients, B. Martinet & J.M. Ribault (1988)

La veille clients s'intéresse essentiellement à l'étude de l'évolution des besoins des clients et à leur solvabilité. Il s'agit sans doute l'une des préoccupations des entreprises ; savoir est ce que les clients ont les moyens de payer ce qu'ils ont commandé. L'autre élément intéressant à observer consiste à détecter les incidents de paiement des clients et à étudier leur évolution. Certaines banques acceptent parfois de fournir ce genre d'informations aux entreprises.

Concernant les fournisseurs, l'entreprise a intérêt de suivre l'évolution de l'offre des nouveaux produits. Les fournisseurs sont puissants dans la mesure où ils disposent généralement d'un pouvoir de négociation à l'égard des organismes d'un secteur en les menaçant d'accroître les prix ou de réduire le niveau de qualité des produits et services achetés. En s'inspirant des travaux de M.E. Porter (1986), les raisons qui assurent le pouvoir des fournisseurs sont les suivantes : il n'y a pas de produits de remplacement, le client n'est pas important pour le fournisseur, le produit du fournisseur est très important pour le client (le produit peut représenter une des matières premières les plus importantes pour le client), il y a des coûts importants de transfert de fournisseurs, le fournisseur peut intégrer vers son aval.

B. Martinet & J.M. Ribault (1988) décrivent quatre catégories de fournisseurs selon sa capacité à fournir le produit et au moindre coût : tout d'abord, le fournisseur est maître chez lui, il développe ses propres produits et les propose le plus souvent à tous ses clients en même temps. Ce fournisseur interprète lui-même les signaux reçus du marché et décide ou non de répondre à l'attente du client. Généralement, la veille permet à l'entreprise, dans ce cas, de prendre de l'avance sur les annonces officielles en s'appuyant sur des indices externes comme par exemple, ce qui se passe dans le réseau commercial du fournisseur, chez ses propres fournisseurs, etc. Ensuite, le fournisseur adapte ses produits de base à l'intention de l'entreprise, le fournisseur peut également créer des produits spécifiques en fonction des besoins de l'entreprise, il s'agit souvent de gros composants ou équipement d'une chaîne de production, etc. Le fournisseur prend dans ce cas une part plus au moins importante de l'étude. Ce qui importe pour l'entreprise dans ce cas, est le degré de maîtrise de fonctionnement de la technologie ainsi que l'équipement et le savoir-faire fournis par le fournisseur. Enfin, le fournisseur réalise les composants ou l'équipement définis, dessinés et spécifiés par l'entreprise. Le fournisseur est considéré comme un sous-traitant pour l'entreprise mère. La veille dans ce cas, consiste à surveiller sa capacité à procurer les produits dont l'entreprise a besoin, son système de garantie de la qualité et à moindre coût. L'objectif de la veille consiste alors à suivre l'offre et le développement de nouveaux produits, ainsi que l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise. Cette dernière peut tirer parti de sa relation avec ses fournisseurs dans la mesure où les fournisseurs peuvent proposer à l'entreprise des partenariats afin de gagner des parts de marché, tout en étant toujours à l'affût de l'évolution du marché, et en permettant à l'entreprise de savoir qui fournit quoi?

Plusieurs concurrents viennent s'informer auprès des fournisseurs, parfois un peu bavards dans l'objectif de conclure une affaire, pour cela, l'entreprise doit être vigilante à la communication d'informations pour ne pas divulguer des informations importantes et maîtriser la confiance qu'elle accorde à ses fournisseurs, ses partenaires et ses clients.

### 6.1.2.3. La veille technologique

Les entreprises soucieuses de leur survie dans un environnement devenu de plus en plus compétitif, ne se contentent pas d'observer, de connaître et de comprendre les attentes des clients ou d'appréhender les intentions et comportements stratégiques des concurrents, mais aussi de déceler les innovations technologiques dans leur secteur d'activité. En effet, le concept de veille technologique a longtemps représenté l'idée d'observation et d'analyse de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Cette veille s'exerçait plus particulièrement dans les domaines scientifiques, techniques et technologiques.

Pour H. Dou (1995), « *la méthodologie, les outils qui sont développés, donneront certainement un avantage décisif à ceux qui les utiliseront. A notre avis, la veille technologique ne peut, à un certain niveau, être dissociée des évolutions socio-économiques de la société. Elle implique une approche globale, caractérisée par un*

*fondement théorique et par des réalisations pratiques, puisqu'elle est directement en prise avec les objectifs des entreprises* ». On voit bien ici que l'ensemble de la démarche de veille axée uniquement sur la technique ou la technologique ne peut plus suffire pour appréhender d'une manière plus efficace la veille stratégique. C'est dans le même ordre d'idées, que E.A. Pateyron (1997) indique que la réflexion stratégique d'une entreprise ne serait alors que partielle, car la recherche-développement et les découvertes technologiques, si elles ne sont pas réalisées, elles peuvent mettre en péril la survie de l'entreprise. Dès lors, il semble véritablement important de scruter les évolutions scientifiques, techniques et technologiques pour améliorer la réflexion stratégique de l'entreprise.

Cela peut être expliqué par le fait qu'une entreprise ouverte sur l'extérieur permet aux acteurs de garder leur esprit en éveil, de s'informer sur les dernières technologies et d'avoir une attitude de curiosité de découvrir et d'analyse des nouveautés observées dans l'environnement. Cette ouverture sur l'extérieur est en faveur de l'entreprise dans le sens où les individus deviennent des porteurs d'idées nouvelles issues de la confrontation avec l'évolution observée sur les produits nouveaux ou les procédés pour en tirer des bénéfices des innovations, etc. Celui-ci peut créer un sentiment de créativité pour inventer et développer un potentiel technologique au sein de l'entreprise.

La veille technologique est l'observation de l'environnement scientifique, technique et technologique pour en déduire les menaces et les opportunités de développement dans le domaine des sciences et technologies. L'expression veille technologique désigne ainsi les efforts que l'entreprise procure, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui font jour, dans les domaines des techniques et des technologies qui la concernent actuellement ou sont susceptibles de la concerner dans le futur. La veille technologique est le type de veille le plus développé dans les entreprises japonaises, l'efficacité du modèle japonais et sa réussite économique ont été dûs en grande partie à une collecte permanente, organisée et minutieuse des informations portant sur le développement et les innovations scientifiques, techniques ainsi que technologiques dans le monde. En outre, le Japon a instauré au sein des entreprises, une culture de protection des découvertes, des inventions et des innovations réalisées dans le domaine des technologies. On peut classer ainsi les technologies en trois types ; une technologie intégrée dans un produit qui peut être mise en oeuvre par l'entreprise ou achetée (par exemple un microprocesseur pour la fabrication d'un ordinateur), une technologie de procédé utilisée souvent dans la conception ou la fabrication des produits ou services commercialisés par l'entreprise, une technologie d'organisation qui assure la coordination ou l'intégration des technologies de produit ou de procédé (juste à temps, gestion de la qualité, etc.). Le développement électronique et de l'informatique a fait évoluer et fait encore évoluer considérablement les technologies. Le multimédia et l'Internet sont aujourd'hui des outils technologiques qui attestent une évolution remarquable incitant les entreprises d'être plus attentives à l'environnement technologique et scientifique pour assurer leur pérennité et développer leur capacité d'évolution dans un environnement de plus en plus concurrentiel « *il est nécessaire de connaître les nouveaux procédés, leurs performances, leurs conditions d'efficacité, mais aussi les difficultés de mise en oeuvre et les risques d'échecs* » (H. Lesca, 1995).

Pour que les ressources technologiques de l'entreprise ne deviennent pas obsolètes, elle a intérêt à les gérer et les valoriser. L'entreprise doit tout d'abord, optimiser les technologies qu'elle détient, c'est-à-dire en exploitant au maximum de leurs potentialités. Ensuite, elle doit enrichir ses technologies, c'est-à-dire les faire évoluer en fonction des progrès technologiques pour éviter que son patrimoine technologique ne devient pas inefficace ou obsolète. Enfin, si la veille technologique est aujourd'hui devenue une véritable nécessité, il fallait toutefois que l'entreprise préserve les technologies qu'elle détient, et ce en les protégeant éventuellement, par exemple, par dépôt de brevets.

#### 6.1.2.4. La veille financière

La veille financière consiste à observer et suivre l'actualité financière pour détecter les mouvements sur les marchés financiers, monétaires (taux d'intérêts et taux de change de la devise) pouvant affecter l'entreprise, les titres de l'entreprise dans la bourse et ceux des entreprises concurrentes, ou dans lesquels l'entreprise a des intérêts, ou avec lesquelles elle travaille comme les clients ou les fournisseurs. La veille financière consisté également à scruter l'actualité fiscale et celle des aides financières apportés par des organismes privés bancaires et

financières ou publiques en faisant appel à l'aide du gouvernement.

#### 6.1.2.5. La veille juridique, législative et réglementaire

La veille juridique repose sur la surveillance des décisions prises dans le domaine législatif et réglementaire et consiste plus spécifiquement pour une organisation ou un individu à identifier à travers différentes sources d'informations sélectionnées, toute nouvelle disposition juridique, une loi ou texte de droit. Celle-ci peut porter sur un texte déjà publié ou en cours d'élaboration, et qui peut avoir une influence sur une personne morale (organisation publique ou privée telles que administration, entreprise, syndicat, association, etc.), une personne juridique voire une personne physique (salarié, électeur, etc.). La veille juridique permet également de traiter cette information en lui donnant une pertinence juridique et ensuite la diffuser à son demandeur.

#### 6.1.2.6. La veille géopolitique

On constate que de nos jours la mondialisation et l'effondrement d'un monde bipolaire depuis longtemps ont complexifié les liens entre les populations de la planète et induit chez les nations un sentiment de conflits continuels et d'hostilité dans la recherche de leurs propres intérêts au niveau international. Les enjeux ne manquent pas et nous pouvons en citer quelques uns. Les enjeux démographiques liés à la surpopulation mondiale, les enjeux humains liés aux migrations non contrôlées, les enjeux culturels et linguistiques essentiels pour la communication entre les peuples, les risques de prolifération nucléaire et la recrudescence des menaces terroristes.

Le terme géopolitique apparaît sous la plume du professeur géopoliticien suédois Rudolf Kjellén en 1905, dans un cours intitulé « *les grandes puissances du présent* » et plus tard dans son ouvrage intitulé « *Stormakterna* ». Ce professeur indique que la géopolitique « *est la science de l'État comme organisme géographique ou comme entité dans l'espace, c'est-à-dire l'État comme pays, territoire, domaine ou, plus caractéristique, comme règne. Comme science politique elle observe fermement l'unité étatique et veut contribuer à la compréhension de la nature de l'État* ».

La mondialisation a conforté la légitimité de nouvelles approches géopolitiques, et ce après avoir été bannie comme une perspective scientifique. Dans son étude, le géographe Yves Lacoste (1976) dénonce la main mise des différents États-majors (politiques, économiques, militaires) sur les informations géographiques limitées à des perspectives stratégiques. Il définit la géopolitique comme « *l'étude des interactions entre le politique et le territoire, les rivalités ou les tensions qui trouvent leur origine ou leur développement sur le territoire* ».

La géopolitique s'attache à étudier les différents facteurs qui aboutissent à la constitution des alliances entre puissances continentales et maritimes, se propose d'étudier les implications de la politique dans la géographie et intéresse aux différents facteurs qui influencent les stratégies des entreprises. Les informations à collecter portent particulièrement sur le contrôle des points de passage et des moyens de transport (tunnels, aéroports, ports), les facteurs financiers (impôts, taxes douanières), l'accès aux ressources naturelles et aux matières premières (ressources pétrolières), la maîtrise des techniques (navigation, aéronautique, espace), les types de régimes politiques (démocratie, dictature).

#### 6.1.2.7. La veille environnementale

La veille environnementale consiste à collecter, traiter et restituer des informations pertinentes portant sur les réglementations concernant la protection de l'environnement. De telles réglementations sont souvent issues des organismes européennes, par exemple, qui donnent des directives, transposées en lois négociées et appliquées dans chaque État membre de l'Union Européenne.

#### 6.1.2.8. La veille sociétale

La veille sociétale s'applique plus particulièrement aux questions de la société, qui consiste à discerner parmi un certain nombre de changements des facteurs sociaux et culturels qui s'opèrent dans la société et qui risquent de transformer ou de perturber l'entreprise et son environnement. Ce type de veille s'appuie essentiellement sur

l'observation des comportements d'achat des consommateurs, l'évolution des mentalités, le positionnement de la femme dans la société, l'effet de vieillissement de la population sur les marchés, l'évolution de la notion de luxe, de l'hygiène, etc. La veille sociétale est capitale pour alimenter la réflexion stratégique en informations utiles à la prise de bonnes décisions stratégiques. En effet, certaines habitudes culturelles, linguistiques, traditions et croyances religieuses pouvant parfois être un handicap ou un atout pour conquérir un marché extérieur, par exemple le marché japonais est connu pour son relatif dédit aux produits étrangers ainsi qu'un accès difficile aux entreprises étrangères.

o o o o o

Après avoir présenté les différents types de veille que regroupe la veille stratégique, il est important de noter que la veille stratégique ne consiste pas uniquement en une agrégation de différents types de veilles, mais va bien au delà en assurant des fonctions globales à toutes ces veilles et assurant l'atteinte de la finalité de la veille stratégique qui est celle de l'aide à la décision stratégique. Nous tentons, dans la section suivante, de présenter les différentes fonctions communément associées à la veille stratégique par les principaux travaux portant sur le sujet.

### 6.1.3. Les principales fonctions attribuées à la veille stratégique

#### 6.1.3.1. La fonction de surveillance de l'environnement de l'entreprise

L'une des fonctions principales de la veille stratégique est de scruter l'environnement de l'entreprise afin de fournir de l'information pertinente aux décideurs leur permettant de prendre des décisions stratégiques efficaces. Il s'agit ainsi du volet « surveillance » de la veille stratégique. R.A. Thiétart (1984, p.88) définit la surveillance de l'environnement comme « *un processus dynamique qui se renouvelle sans cesse et qui se nourrit de l'ensemble des données provenant des différentes sources auxquelles l'entreprise peut avoir recours* ». Notons que les informations recherchées et collectées doivent être analysées, synthétisées et mises en forme dans le but de fournir aux décideurs, au bon moment, les éléments nécessaires à une action stratégique rapide, fiable et adaptée aux circonstances particulières de l'environnement qui ne cesse de changer.

#### 6.1.3.2. La fonction d'anticipation des menaces qui pèsent sur l'entreprise et des opportunités de développement d'affaires

La détection des menaces et des opportunités constitue l'une des fonctions majeures de la veille stratégique. J.L. Levet & R. Paturel (1996) distinguent les menaces internes qui sont latentes, liées généralement à l'obsolescence du patrimoine immatériel de l'entreprise, et les menaces externes qui peuvent toucher même les produits de l'entreprise (piratage de brevets, contrefaçon, sabotage), des menaces sur les sites (intrusion, écoute, piratage informatique), des menaces sur les personnes (débauchage, manipulation, déstabilisation), des menaces sur l'environnement direct de l'entreprise (lobbying), des menaces sur l'information (rumeurs, désinformation) et des menaces sur les réglementations (trous juridiques).

Le terme « opportunité » a été considéré par plusieurs auteurs comme étant au coeur du débat sur l'entrepreneuriat (I.M. Kirzner, 1979 ; J.A. Timmons, D.F. Muzyka, H.H. Stevens & W.D. Bygrave, 1987 ; S. Kaish & B. Gilad, 1991). La plupart des définitions portant sur l'entrepreneuriat mentionnent la reconnaissance de l'opportunité d'affaires. C'est ainsi que W.D. Bygrave & C.W. Hofer (1991, p.14) pensent qu'un « *entrepreneur est quelqu'un qui perçoit une opportunité et crée une organisation pour la poursuivre* ». J.A. Schumpeter (1974, p.66) définit les opportunités entrepreneuriales comme « *des nouvelles fonctions de production, où la production est la résultante de l'effet cumulé de différentes variables qui sont : le choix de produits, les sources d'approvisionnement, les méthodes de production, les méthodes d'organisation et le choix des marchés* ». I.M. Kirzner (1973, 1979) s'est intéressé quant à lui aux caractéristiques commerciales des opportunités qu'il définit comme des informations ou plutôt des savoirs spécifiques qu'un entrepreneur devrait acquérir sur des biens et services qu'il pourra acheter sur un marché et revendre avec un profit en l'état ou combiné avec d'autres éléments marchands. E. De Bono (1978) indique qu'une opportunité peut être considérée comme un moyen d'action possible parmi d'autres, mais qui représente la solution la plus pertinente à suivre.

J.L. Levet & R. Paturel (1996) soulignent que les opportunités « *constituent tout ce qui permet de dynamiser le patrimoine de savoir et de savoir-faire (enrichissement, élargissement)* ». Selon les auteurs, le contexte de mondialisation de l'économie et l'internationalisation des marchés multiplie les opportunités pour l'entreprise et donne naissance à de nouvelles opportunités qu'elle doit absolument déceler pour en tirer parti. Les opportunités sont au nombre de trois : des opportunités relatives à de nouveaux savoir-faire et de nouvelles technologies, des opportunités relatives à des marchés nouveaux émergents ou potentiels, des opportunités relatives à de nouveaux partenaires potentiels susceptibles d'accroître la performance de l'entreprise (centres techniques, laboratoires de recherche scientifique, universités, collectivités locales, fournisseurs, clients, concurrents, etc.).

En définitive, nous pouvons dire que des opportunités peuvent être découvertes parce que les acteurs détiennent des informations stratégiques, que d'autres n'ont pas. De ce fait, la veille stratégique joue un rôle de catalyseur pour identifier des opportunités d'affaires.

La veille stratégique permet alors une meilleure anticipation des menaces pour les contrer avant qu'elles ne surviennent, comme par exemple les intentions stratégiques des concurrents ou des changements éventuels relatifs aux normes et à la législation, etc. La veille stratégique permet également une meilleure anticipation des opportunités d'affaires comme par exemple la détection de nouveaux marchés, de nouveaux produits à lancer, une diversification des produits existants, la conclusion de contrats d'alliance stratégique, etc. Cet objectif d'anticipation des menaces et des opportunités devrait permettre une meilleure gestion de crises pour se préparer à d'éventuels changements, une meilleure réactivité et une meilleure capacité de s'adapter en permanence à l'environnement de l'entreprise.

#### 6.1.3.3. La fonction analytique et synthétique de l'information

Une autre mission de la veille stratégique est de permettre une analyse des informations collectées pour en tirer les éléments essentiels et créer de nouvelles connaissances stratégiques exploitables dans le processus décisionnel stratégique. Cela est d'autant plus important que la grande majorité des informations collectées dans l'océan d'information disponible de nos jours aux veilleurs sont des informations qui vont rarement droit au but recherché, et contiennent souvent trop d'informations. Le décideur lui, a besoin uniquement des informations à valeur ajoutée, capable d'orienter sa décision et facilement assimilables.

C'est dans ce sens que la veille stratégique permet une approche analytique dans le traitement de l'information. L'analyse de l'information est l'étape incontournable après la collecte. Elle consiste principalement à appliquer des règles heuristiques, utilisant souvent les fonctionnalités des systèmes d'informations et permettant de repérer plus efficacement les informations répondant au mieux à la demande informationnelle du décideur. La compétence du veilleur dans l'utilisation de tels outils informationnels est primordiale pour la réussite d'une bonne analyse de l'information collectée.

La synthèse de l'information est également nécessaire, voire primordiale dans certains cas. En effet, certaines informations sont particulièrement longues et fastidieuses à assimiler. Il est ainsi important de synthétiser leur contenu en utilisant des techniques nombreuses telles que le résumé, ou encore l'utilisation de mots clés associés à de l'indexation afin de mieux refléter le contenu de documents volumineux.

#### 6.1.3.4. La fonction de mise en forme de l'information

La veille stratégique permet de mettre en forme l'information analysée et synthétisée pour diffuser des connaissances selon un format adapté et compréhensible par le décideur. Souvent, des graphiques ou des tableaux synthétiques sont infiniment plus efficaces que de longues listes de nombres incompréhensibles pour le commun de mortels. Les techniques de mise en forme se sont beaucoup développées avec l'apparition de l'informatique bureautique et par exemple les logiciels de tableur. Toutefois, la présentation de l'information doit également prendre en considération les paramètres utilisateurs reflétant les préférences du décideur afin d'apporter le format le plus proche des attentes de celui-ci.

La mise en forme de l'information devra également se conformer parfois à des normes et standards pour assurer

l'interopérabilité des représentations entre entreprises ou entre services, voire entre décideurs dans le cas d'une décision concertée. Notons par exemple que la norme ODF (Open Document Format) a été adoptée dernièrement par l'Union Européenne comme format d'échange officiel de documents numériques bureautiques ou de données.

#### 6.1.3.5. La fonction d'animation et de communication de l'information

La veille stratégique permet de communiquer au bon destinataire, au bon moment les informations qu'elle a permis de collecter, analyser, synthétiser et mis en forme. La veille stratégique a également pour fonction d'animer les réseaux internes et externes pour un meilleur partage de l'information et un enrichissement de la mémoire organisationnelle.

Une telle fonction repose essentiellement sur la capacité des personnes impliquées dans la veille stratégique de communiquer et de partager leurs informations, en recourant notamment aux outils fournis par le système d'information de l'entreprise. Une information partagée permet ainsi de mieux diffuser les informations aux personnes concernées.

o o o o o

Au terme de cette section dont l'objectif est de donner une vue globale de ce que représente la veille stratégique, ses finalités, les différents types de veille qu'elle représente, ainsi que ses fonctions, une tentative de comparaison entre l'IE et la veille stratégique nous guide irrémédiablement vers la distinction de l'IE en tant que prolongement de la veille stratégique. Un rapide parcours des finalités de respectives de l'IE et celles de la veille stratégique permet de rendre compte de l'évolution importante que constitue l'IE dans la maîtrise de l'information sur l'environnement de l'entreprise pour aider le processus décisionnel stratégique. Dans la section suivante, nous tentons de discuter des limites de la veille stratégique, mises en exergue et résolues par l'avènement de la démarche d'IE.

## **6.2. L'intelligence économique, un prolongement de la veille stratégique**

De nombreux chercheurs reconnaissent aujourd'hui que la veille stratégique n'est qu'une composante de l'IE. La raison principale à cela est que la veille stratégique, en tant que dispositif fonctionnel de collecte, de traitement et de diffusion de l'information, reste limitée à un niveau fonctionnel servant le processus décisionnel stratégique en informations. En considérant l'IE comme une démarche orientée et incluant l'action stratégique, la veille stratégique consiste alors en un premier maillon de la démarche d'IE alimentant la réflexion pour l'action. L'IE est considérée ainsi comme un prolongement de la veille stratégique et cela se reflète à travers plusieurs éléments que nous proposons d'expliquer dans cette section.

### 6.2.1. Aligner les objectifs de recherche d'information et les objectifs stratégiques

La veille stratégique se présente comme un dispositif de collecte, de traitement et de diffusion de l'information documentaire et de l'information de situation non dynamique au sens où elle exprime un état de la situation à divers instants. La veille stratégique, serait comparable à « un phare » qui fonctionne en permanence et de manière automatique permettant d'alerter les membres de l'entreprise des dangers cruciaux et procurant des éléments de connaissance afin d'orienter le décideur dans la prise de décision. Ainsi, les deux types d'informations produites peuvent être qualifiées d'« info-documentation » et d'« info-décision ».

Contrairement à la veille stratégique, dans une démarche d'IE, il est nécessaire, voire indispensable d'identifier et de comprendre les enjeux de problèmes décisionnels avant d'entamer le processus de veille dont l'objectif est la résolution de tels problèmes. Ainsi, l'IE permet d'assurer une meilleure cohérence entre les objectifs stratégiques définis par le décideur et les orientations des veilleurs en termes de recherche d'informations stratégiques pertinentes. De nombreux chercheurs évoquent l'étape de l'identification des besoins en informations, mais nous pensons que l'étape d'identification et de compréhension de l'enjeu du problème décisionnel est indispensable pour définir correctement les besoins en informations.

Ainsi, l'efficacité de la veille stratégique dépend de la pertinence de la compréhension des enjeux du problème décisionnel, ce qui n'est pas assuré par la veille stratégique elle-même. L'IE, en se présentant comme un processus englobant d'abord l'identification et de compréhension de l'enjeu du problème décisionnel, et ensuite l'identification des besoins informationnels, permet de remédier au risque d'incohérence entre les objectifs stratégiques définis par le décideur et les orientations des veilleurs en termes de recherche d'informations stratégiques pertinentes.

### 6.2.2. Cap vers l'anticipation des changements

La veille stratégique à l'image d'un « radar » (repreons le terme utilisé par H.I. Ansoff, 1975) permettant une surveillance en permanence de l'environnement, une anticipation d'éventuels changements et une collecte d'informations pertinentes. Ainsi, le veilleur est assimilé à un opérateur radar-vigilant chargé de détecter des signaux faibles et/ou forts définis comme des menaces ou des opportunités qui se présentent à l'entreprise. La situation de vigilance, induit en fait une attitude réactive de l'entreprise envers son environnement. L'entreprise peut ainsi anticiper l'évolution d'une situation future et elle peut aussi maîtriser et exercer une influence sur l'environnement.

Dans le cas de l'IE, l'entreprise dispose d'une capacité d'analyse et d'interprétation accentuée car les veilleurs sont encore plus sensibilisés sur l'orientation non seulement vers la détection « les signaux forts », mais aussi et surtout « les signaux faibles ». C'est en ce sens que nous pouvons penser que l'IE est plus active, plus offensive et beaucoup plus stratégique que la veille stratégique, car elle s'oriente de façon plus marquée vers la recherche d'informations stratégiques rares, susceptibles de permettre des actions stratégiques innovantes et de surprise.

### 6.2.3. L'intelligence économique résolument tournée vers l'action

D'une façon générale, on peut assimiler la veille stratégique de l'entreprise à un système de radar du navire, comme l'a suggéré F.J. Aguilar (1967), puisqu'elle intervient pour détecter des événements susceptibles de survenir dans l'environnement avant qu'il ne soit trop tard pour pouvoir répondre. Toutefois, la veille stratégique demeure réductrice dans le sens où elle ne permet pas à l'entreprise d'influencer l'environnement. D'ailleurs, beaucoup de chercheurs s'accordent à dire que la veille stratégique a une fonction moindre dans l'action stratégique, dans le sens où elle se contente de fournir les informations à caractère stratégique mais n'assure nullement le processus de bout en bout, de l'information à l'action. Ainsi, il est important de remarquer que la veille stratégique ne permet pas de modifier l'environnement dans lequel évolue l'entreprise car elle n'inclut pas l'action stratégique capable d'exercer une influence ou une contre influence sur cet environnement.

L'IE, en plus d'être considérée comme une démarche d'acquisition de l'information stratégique, de production et de communication en temps réel des connaissances stratégiques vers les niveaux décisionnels supérieurs « top management », permet également le suivi et la réalisation de la réflexion stratégique alimentée par les informations utiles à la prise de décision stratégique et la conduite d'une action stratégique efficace. La démarche d'IE ne fournit pas que de l'information, elle procure en temps réel des éléments de connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée en termes de recommandations d'actions, destinées à réduire le taux d'incertitude dans les choix stratégiques vers des stratégies permettant d'acquérir un avantage compétitif défendable et durable.

Tout ce qui vient d'être souligné concernant l'orientation de l'IE vers l'action est synthétisé dans les propos de J.L. Levet (2001) qui disait que *« la dimension stratégique de l'IE réside dans le triptyque : réception-interprétation-action. Sa mise en oeuvre consiste à connaître (objectifs opérationnels) pour agir (objectifs stratégiques), grâce à des moyens (organisationnels et techniques). L'IE est une dynamique, un processus et ne peut être, en aucune façon, réduite à une approche mécaniste »*.

La problématique soulevée par l'IE se pose en des termes plus pragmatique et dynamique en ce qu'elle affirme l'existence d'une liaison forte entre la compétitivité (domaine de l'action) et le management stratégique de l'information. Dans ce contexte, l'information n'est pas considérée sous l'angle du pouvoir mais sous l'angle de la capacité à mettre en pratique des actions stratégiques efficaces en vue de maîtriser et d'influer sur l'environnement



de l'entreprise dans le sens de ses intérêts.

#### 6.2.4. Produire des connaissances à visée stratégique

L'IE apparaît non seulement comme un dispositif de surveillance, de recherche et de collecte d'informations, mais également comme un processus de production de connaissances stratégiques qui représentent une dynamique reliant l'information pertinente à l'action stratégique. L'information devient ainsi par nature dynamique et étroitement liée à l'action stratégique, et l'action elle-même devient productrice de flux informationnels lesquels à leur tour ouvrent la voie à de nouvelles opportunités d'action. En d'autres termes, l'action stratégique consomme de l'information et requiert de l'intelligence, au sens de « savoir qui, fait quoi, comment, pour agir quand ? » et procure ainsi de nouvelles informations. Dans cette dynamique, les choix stratégiques s'éclaircissent et les décisions stratégiques se définissent et se prennent en toute connaissance de cause. Ainsi, à partir de la démarche d'IE, se manifeste un processus d'analyse, d'interprétation, de synthèse et de réflexions rétroactives aboutissant à ce que nous pouvons désigner par la notion « d'info-action ».

o o o o o o

Dans la perspective de ce que nous venons de décrire, la veille stratégique se présente comme un système de collecte, de traitement, de stockage et de distribution de l'information et ne demeure que partielle par rapport à la problématique de l'IE. En quelque sorte, l'IE compte parmi ses fonctions celle de la veille stratégique et propose des fonctions additionnelles.

Après avoir retracer ce qu'est l'IE, son historique, sa pratique, ses multiples apports tant dans la compréhension de la relation entre l'entreprise et son environnement, dans le management de l'information, notamment de la veille stratégique, et des connaissances, nous proposons, dans la section suivante, de tenter de synthétiser les fonctions communément attribuées à l'IE. Une telle synthèse permet de construire notre vision globale de l'IE, en termes d'objectifs à atteindre et de fonctions nécessaires pour atteindre de tels objectifs.

### 7. Synthèse des objectifs et des fonctions attribués à l'intelligence économique

A ce niveau, il paraît nécessaire de préciser la différence qui existe entre le terme « fonction » et « objectif » de l'IE. La fonction selon le Petit Robert (2002), est « ce que doit accomplir une personne dans son travail, son emploi », il s'agit d'une activité, d'une mission, d'un rôle, d'un service, d'une tâche, d'un travail. La fonction peut être aussi « une action particulière », qui a une utilité spécifique. L'objectif est défini comme « un but à atteindre », « un point vers lequel est dirigée une opération stratégique ou tactique » ou un « but précis que se propose l'action ».

A. Desreumaux (1992), citation reprise par J.C. Mathé & V. Chague (1999, p.38) qui indiquent que « les objectifs correspondent à des résultats que l'entreprise se propose d'atteindre à une date donnée ». Si nous appliquons cette définition à l'activité de la veille stratégique ou de l'IE, déterminer ses objectifs revient à déterminer les résultats attendus (L. Baird, 1986). C'est ainsi que la fonction de l'IE se traduit par son action et l'objectif de l'IE serait évidemment le résultat attendu de cette action.

#### 7.1. Les principaux objectifs de l'intelligence économique

##### 7.1.1. Apporter une aide à la décision stratégique pour une meilleure compétitivité

En étudiant la littérature, l'un des objectifs principaux de l'IE le plus mis en avant est celui de fournir une aide à la décision stratégique par la réduction du taux d'incertitude dans la décision par la fonction d'anticipation des menaces et des opportunités d'affaires « l'IE est un processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique » (C. Revelli, 1998).

Les informations à elles seules ne permettent pas l'entreprise de remporter la compétition car si les connaissances sont nécessaires, elles ne sont en aucun cas suffisantes. En effet, les connaissances seules ne permettent pas à

l'entreprise de remporter la victoire sur un marché, si celle-ci n'a pas su utiliser de manière judicieuse les moyens et les capacités dont elle dispose. Ainsi, ce qui importe c'est la qualité de la stratégie de l'entreprise et l'adéquation des moyens aux objectifs stratégiques déterminés. L'IE vise ainsi à élaborer de meilleures stratégies pour de meilleures performances et une plus grande compétitivité.

Ainsi, fournir une aide à la décision stratégique permet d'améliorer les stratégies conduites par l'entreprise ; en l'occurrence une amélioration au niveau du processus de la formulation de la stratégie, telles qu'un meilleur diagnostic stratégique, de meilleurs choix stratégiques et de meilleures actions ou comportements stratégiques.

### 7.1.2. Agir sur l'environnement pour le modifier en faveur de l'entreprise

L'IE s'inscrit dans un aspect multidimensionnel, d'analyse, d'interprétation et de réflexion pour la production des connaissances stratégiques utiles à la prise de décisions stratégiques en toute connaissance de cause et pour la mise en pratique des actions stratégiques adéquates. D'ailleurs, R. Meyer (1997) considère l'IE comme une dynamique reliant l'information à l'action.

Dès lors, l'IE a une principale finalité, celle de modifier l'environnement en changeant les règles du jeu de l'environnement concurrentiel. En effet, s'adapter en permanence à l'environnement permet de se conformer aux contraintes environnementales du moment et consiste à se limiter à la mise en pratique des actions défensives. Dans ce cas, la stratégie de l'entreprise se résume alors au changement permanent et se réduit à une attitude d'immobilisme envers l'environnement. L'IE permet à l'entreprise de sortir de cette logique de passivité.

Dans un contexte d'IE, il s'agit non pas seulement de surveiller, décrypter et comprendre le contexte environnemental pour s'y acclimater, mais aussi de l'infléchir. Mais, comment l'infléchir ? La réponse à une telle interrogation est que l'IE permet de restructurer l'échiquier concurrentiel et d'imposer un changement des règles de la compétition entre concurrents sur des terrains, où l'entreprise, en s'inspirant des techniques de l'IE, peut disposer de plusieurs atouts compétitifs. Est-il aujourd'hui encore vraisemblable que l'entreprise puisse être compétitive sans changer les règles du jeu. Se résoudre à supporter les règles imposées par d'autres entreprise s'avère de moins en moins satisfaisant, mais s'affranchir des règles du jeu ne signifie pas pour autant que l'entreprise est libre de mener des comportements stratégiques sans prendre en compte les indicateurs environnementaux, elle peut se donner les moyens de définir une nouvelle stratégie dans un nouveau contexte environnemental permettant à l'entreprise de s'émanciper de l'influence des contraintes environnementales, de maîtriser les changements incessants et d'infléchir l'environnement.

L'IE a donc pour finalité de préparer le marché à l'action stratégique de l'entreprise (dissimuler les intentions stratégiques de l'entreprise, déceler et comprendre les intentions stratégiques des entreprises concurrentes, opérations d'influence pour séduire de nouveaux clients, conquête de nouveaux marchés, lancement de nouveaux produits singuliers, ...) et chercher à restructurer les règles du jeu dans le sens des intérêts de l'entreprise et en faveur de sa compétitivité. L'IE met en pratique des techniques défensives et offensives pour appuyer par « l'information » et par « l'influence », des opérations de contrôle et de maîtrise des marchés.

Ainsi, l'IE permet de créer les conditions propices à l'action de l'entreprise dans le contexte de mondialisation et des échanges de l'information, où la conflictualité entre concurrents devient de plus en plus rude. Elle permet de déceler et d'exploiter les opportunités qui se présentent ou provoquer de nouvelles opportunités ou à anticiper, détecter et neutraliser les menaces en provenance de l'environnement.

L'IE, grâce à l'utilisation offensive de l'information, va au-delà d'une simple logique commerciale. Dans un contexte d'IE, l'entreprise peut appréhender les intentions stratégiques et influencer sur de multiples acteurs de l'environnement, parce qu'il ne suffit pas pour l'entreprise d'être la plus compétitive uniquement sur son secteur d'activité, elle doit désormais développer des stratégies innovatrices et les mettre en pratique à travers des actions d'influence ciblées dans le sens de ses intérêts.

o o o o o

Après avoir synthétisé les principaux objectifs de l'IE, il est particulièrement intéressant d'expliquer les

principales fonctions de l'IE que nous avons pu retenir de la littérature et qui, une fois assurées dans l'entreprise, permettent d'atteindre les objectifs escomptés. Ainsi, dans la section suivante, nous nous proposons de retracer les principales fonctions stratégiques de l'IE.

## **7.2. Les principales fonctions de l'intelligence économique**

C'est par cette phrase « *assez de discours théoriques, montrez-nous à quoi sert l'IE !* », que débute les propos de L. Hassid & al. (1997) dans leur ouvrage intitulé « *les PME face au défi de l'IE* », se faisant ainsi l'écho de nombreux chefs d'entreprises sceptiques face à la problématique de l'IE, et surtout face à sa mise en pratique au sein de leurs entreprises. La section suivante permettra d'apporter une synthèse des fonctions primordiales de l'IE dans l'entreprise. Nous rappelons que l'IE reprend les fonctions de la veille stratégique cités précédemment dans ce chapitre, et nous omettons de les répéter dans cette section sauf pour certaines pour lesquelles des précisions sont apportées. En outre, les autres fonctions présentées dans cette section complètent celles de la veille stratégique.

### **7.2.1. La fonction de lecture pertinente de l'environnement de l'entreprise et de management stratégique de l'information**

L'IE permet à l'entreprise de disposer d'un dispositif efficace et en permanent fonctionnement de lecture pertinente de l'environnement concurrentiel, de décryptage des règles de la compétition, de perception et de compréhension des stratégies dissimulées des concurrents. Une telle fonction permet à l'entreprise d'être suffisamment informée sur un tel environnement concurrentiel car c'est en provenance d'un tel environnement que les principales menaces proviennent. L'entreprise pourra alors se mouvoir d'une manière dynamique en fonction du contexte environnemental fluctuant, complexe et incertain.

Toutefois, trop d'informations tue l'information. C'est pourquoi le management stratégique de l'information, que l'IE est censée jouer, est considéré comme indispensable. Le management stratégique de l'information comprend une dimension stratégique et désigne l'utilisation de l'information à des fins stratégiques pour prendre des décisions stratégiques adéquates permettant une meilleure position stratégique de l'entreprise dans son environnement. Le management stratégique de l'information ne se résume pas à une collecte systématique de l'information, encore faut-il l'analyser, la valider, la diffuser et l'utiliser à des fins stratégiques.

L'exploitation de l'information en vue de prendre des décisions et de mener des actions stratégiques adéquates se fonde sur la démarche de veille permettant à l'entreprise de s'informer de façon pertinente et efficace sur son environnement externe. Ainsi, la démarche de conquête d'informations stratégiques s'intègre dans une investigation continue et une analyse structurelle de l'environnement afin de le rendre intelligible et de restituer des informations stratégiques pertinentes nécessaires pour prendre des décisions stratégiques efficaces.

J.L. Le Moigne (1975) indique que l'un des objectifs d'un SIE est de s'informer continuellement sur l'environnement concurrentiel afin de détecter les intentions stratégiques des concurrents. Selon l'auteur, l'entreprise doit mettre en place un système d'information sur l'environnement concurrentiel afin d'assurer en temps voulu une information stratégique sur ses concurrents principaux, déterminer la manière dont les concurrents peuvent agir et influencer les intérêts de l'organisation, s'informer continuellement sur l'environnement technologique, politique, économique, légal, social, etc. susceptible d'affecter la position concurrentielle de l'entreprise.

Toutefois, et comme nous l'avons détaillé dans la section 6.2 de ce chapitre, l'IE permet d'apporter plusieurs améliorations à la veille stratégique, ce qui nous amène à distinguer clairement la simple veille stratégique de l'IE.

### **7.2.2. La fonction de production des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée**

La seconde fonction de l'IE est la production et l'organisation des connaissances stratégiques exploitables dans le processus décisionnel stratégique.

En effet, de nombreux chercheurs en management stratégique (F. Bournois & P.J. Romani, 2000 ; C.S. Fleisher,

2001 ; J. McGonagle & M. Vella, 2002) ont démontré que l'IE est considérée comme une démarche méthodique de management stratégique de l'information permettant de produire des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée utiles à la prise de décisions stratégiques. De plus, P. Baumard (1994) démontre que l'IE s'inscrit dans un processus dynamique de gestion de l'information et de production de la connaissance. Cela est rendu possible grâce notamment à l'analyse et à l'interprétation de l'information en vue de la transformer en connaissances stratégiques actionnables utiles pour la prise de décision et la mise en oeuvre de l'action stratégique (J.E. Prescott, 2001 ; C.E. Miree & J.E. Prescott, 2000).

Nous avons étudié en détail, dans la section 5.3 de ce chapitre, comment l'IE constitue un consensus avec le knowledge management à travers un certain nombre d'éléments de complémentarité. Nous pouvons résumer une telle complémentarité en considérant que l'IE permet d'alimenter le knowledge management en informations analysées, traitées et interprétées pour que celles-ci soient transformées en connaissances stratégiques. Aussi, l'IE permet d'apporter la démarche nécessaire à la protection du patrimoine immatériel de l'entreprise, notamment les connaissances stratégiques détenues par l'entreprise.

### 7.2.3. La fonction d'anticipation des menaces potentielles qui pèsent sur l'entreprise et des opportunités de développement d'affaires

Les entreprises sont confrontées à des mutations de leur environnement que certains qualifient de mouvements incessants, protéiformes et instables. De telles mutations qu'elles soient d'ordre économiques, culturelles, technologiques, réglementaires ou sociales, ont des conséquences profondes sur la pérennité de l'entreprise.

Dès lors, l'anticipation et l'identification de telles mutations, et le développement en conséquence des stratégies nécessaires pour s'y préparer, deviennent plus que jamais une preuve d'adaptation permanente aux évolutions de l'environnement. Or, il n'est pas toujours facile pour les dirigeants d'entreprises, notamment des PME, de prendre le recul nécessaire pour repérer ces mouvements, les analyser puis en tirer toutes les conséquences pour le développement d'un projet stratégique. Pourtant, les mutations représentent une réalité qui, si elle n'est pas prise en compte en tant que telle suffisamment à l'avance, peut menacer la pérennité de l'entreprise. Lorsque les premiers signes inquiétants se manifestent, comme par exemple, une perte des clients, une perte d'un savoir-faire essentiel après le départ à la retraite de plusieurs salariés ou encore une constatation des résultats financiers négatifs, il est souvent trop tard pour réagir parce que les actions stratégiques qu'il aurait fallu mettre en oeuvre prennent souvent un certain temps avant de produire des effets. Dans un environnement mouvant, il faudra donc en permanence être en position d'identifier à l'avance, autant que possible, les modifications de l'environnement pour être à même d'y réagir à temps et d'une manière efficace.

L'IE peut être considérée comme la capacité d'anticipation et d'analyse des situations d'incertitude permettant à l'entreprise de disposer des techniques pour maîtriser les changements dans l'avenir parce que à l'heure de l'accélération des échanges entre acteurs dans l'environnement et de la montée des incertitudes, il est devenu de plus en plus difficile de tout prévoir pour se préparer à affronter des événements imprévisibles. C'est en ce sens que B. Besson & J.C. Possin (1996) précisent que l'IE « *est un outil capable de détecter des menaces et opportunités de toute nature dans un contexte de concurrence exacerbée, [...] elle est avant tout la rencontre entre l'ignorance et la volonté de s'affranchir de cette ignorance, elle est la volonté de traduire cette ignorance en questions, puis en objectifs* ».

Dans le même ordre d'idées, C. Marmuse (1996) considère que l'IE « *est la capacité à identifier les opportunités stratégiques et à en évaluer la qualité potentielle* ». L'anticipation et l'analyse des événements susceptibles de survenir dans l'environnement permet à l'entreprise de disposer d'une panoplie de choix et de leviers d'actions stratégiques découlant de la phase du diagnostic. L'identification des menaces, ainsi que celle des opportunités que nous verrons dans la section suivante, s'effectuent durant l'étape du diagnostic qui permet de recueillir le maximum d'éléments informationnels sur la situation et d'éclaircir les interrogations posées par les membres de l'entreprise en particulier : quelles sont les évolutions de l'environnement auxquelles l'entreprise va être confrontée ? Que font mes concurrents et quelles sont leurs intentions ? Au regard des atouts et des vulnérabilités

de l'entreprise, quels sont les risques et les menaces susceptibles de nuire à l'entreprise ? Quelles seraient les opportunités qu'on devrait percevoir et saisir ? Face aux évolutions de l'environnement, que pouvons-nous faire pour développer la compétitivité de l'entreprise ?

L'anticipation des mutations permet à l'entreprise de disposer d'emblée d'une marge de manoeuvre et d'identifier des solutions adéquates et qui conviennent pour écarter tôt les menaces, plutôt que de répondre dans une situation de crise et d'une manière inefficace.

Toutefois, en annonçant uniquement l'avènement des menaces potentielles et des mouvements suspects de la concurrence, le veilleur peut être tenté de s'orienter dans une voie pessimiste envers l'environnement et des potentialités de l'entreprise à laquelle il appartient. Le veilleur a force de signaler les menaces, prend le risque de devenir le porteur de mauvaises nouvelles et il est impératif qu'il soit plus actif dans la recherche d'opportunités pour que son engagement porte également sur les possibilités nouvelles de développement et d'essor de l'entreprise. C'est ce qui constitue la fonction de l'IE présentée dans la section suivante.

La saisie des opportunités qui se présentent et qui sont décelées à temps par les entreprises, fait partie intégrante des fonctions principales de l'IE. Le veilleur ne peut plus se contenter de signaler l'existence des menaces ou relater les modifications survenues dans l'environnement de l'entreprise, il doit désormais apporter un réel regard prospectif tourné vers l'avenir et une dynamique « opportuniste » dans un environnement concurrentiel où l'avantage se détermine en termes d'adaptabilité permanente aux évolutions de l'environnement, de rapidité d'action et de flexibilité stratégique que nous expliquerons plus tard dans le second chapitre de ce mémoire.

Dans le même temps le contact est maintenu en interne et en externe, entre tous les intervenants pour effectuer progressivement l'évaluation et exploiter si nécessaire les opportunités lorsque les preuves laisseront entrevoir un succès commercial. La recherche externe procure au veilleur la possibilité de sortir du cadre de l'entreprise, de prendre contact, d'enrichir ses relations, d'entretenir un réseau externe de conseillers ou tout simplement « d'amis ou des connaissances » pouvant répondre à certaines interrogations, et introduire les réponses dans l'étape d'évaluation du projet. Le tableau suivant détaille le rôle des différents intervenants et les points de convergence et de collaboration.

	<b>La démarche à suivre</b>	<b>Les objectifs</b>	<b>Les acteurs intervenants</b>
Les phases d'exploitation de l'opportunité	1. Détection d'une opportunité	Recherche et saisie des opportunités	Recherche externe IE
	2. Mobilisation interne autour de l'opportunité	Consensus, partage et orientation	Le département R&D La direction stratégie
	3. Évaluation et faisabilité	Réflexion interne sur l'intérêt de l'opportunité	Le département R&D La direction stratégie
	4. Projet embryonnaire	Objet de veille	IE
	5. Projet prometteur	Négociation et exploitation	Le département R&D La direction stratégie

Tableau 11 : Les phases d'exploitation de l'opportunité et l'intervention de l'IE, selon P. Achard (2005)

C'est ainsi que le signalement de l'existence des opportunités d'affaires conduit à deux approches avancées par P. Achard (2005). D'un côté, si l'opportunité est jugée prématurée et trop risquée par les experts internes, alors il est souvent utile de poursuivre le développement de l'opportunité afin de la proposer à nouveau un peu plus tard lorsque la faisabilité du projet devient convaincante. D'un autre côté, si l'opportunité est intéressante alors elle est saisie et le veilleur aura contribué à apporter sa valeur ajoutée à l'entreprise.

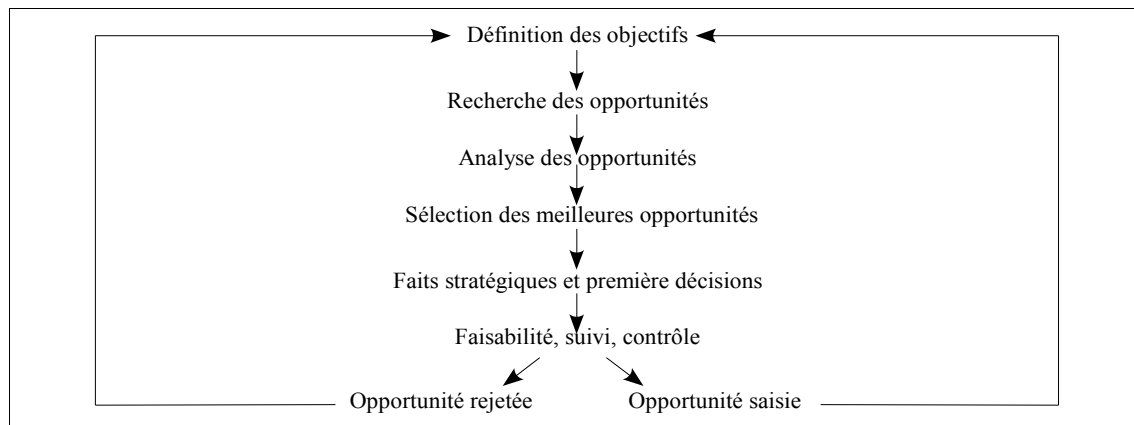


Fig. 22 : La saisie des opportunités dans le cycle de vie du suivi de l'information, P. Achard (2005)

L'IE permet ainsi à l'entreprise de franchir l'attitude d'une veille passive où l'accent est mis sur la menace, pour s'inscrire maintenant dans une logique plus active et dynamique mettant en exergue la recherche continue et la saisie des opportunités de développement permettant à l'entreprise de surprendre les concurrents sans être surprise.

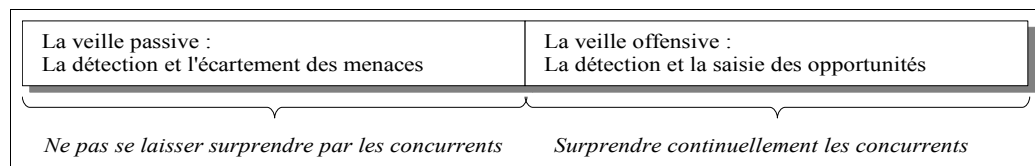


Fig. 23 : L'IE comme une démarche dynamique

La saisie des opportunités d'affaires est une des préoccupations de l'IE qui représente pour le décideur l'occasion unique de conquérir de nouveaux marchés, de proposer de nouveaux produits et de séduire de nouveaux clients. L'analyse des opportunités saisies est une tâche impliquant les acteurs de l'entreprise dont la mission principale est l'innovation et le développement de nouveaux produits. La détection de telles opportunités, quant à elle, revient essentiellement au veilleur qui se place en position d'appui aux intérêts de l'entreprise et il s'agit d'une phase importante dans l'exercice du métier de celui-ci. La saisie des opportunités permet au veilleur d'interagir avec ses clients internes qui sont les analystes, les décideurs et le directeur du SIE. Le veilleur se positionne ainsi en tant qu'interlocuteur et acteur et consolide ainsi sa participation à la performance de l'entreprise.

En termes de projets stratégiques découlant d'une détection d'opportunités à concrétiser, les travaux de P. Achard (2005), largement inspirés de « l'IE : mode d'emploi » (P. Achard & J.P. Bernat, 1998) montrent que l'opportunité se présente généralement sous quatre formes : projet en attente de brevet, projet couvert par un brevet, projet breveté mais dont la faisabilité reste à démontrer, projet breveté et dont la faisabilité a été démontrée mais dont les applications et l'efficacité restent à démontrer.

Les opportunités	Concept	Brevet	Brevet & faisabilité	Clé en main
Le stade de développement	Concept	Brevet	Brevet & faisabilité	Clé en main
Les risques à prendre	++++	+++	++	+
Les temps de maturation du projet	an-5	an-4	an-3	an-1
Exigence de l'inventeur	+	++	+++	++++
Le coût du projet	+	++	+++	++++
La difficulté de la décision à prendre	+++++	++++	+++	+++

Tableau 12 : Les risques et intérêts d'une opportunité à saisir, P. Achard (2005)

Selon P. Achard (2005), plus le projet est au stade de conception et plus le risque à prendre est important, plus le projet est faisable et s'apparente à un produit final et plus le risque à prendre est minime.

En définitive, l'IE joue un rôle majeur dans l'identification et/ou la création des opportunités d'affaires et dans la

sécurité de la concrétisation du projet d'exploitation des opportunités contre les menaces d'échec. L'IE permet à la stratégie de s'inscrire dans une logique d'anticipation permettant à l'entreprise de maintenir en toutes circonstances une attitude de prospective stratégique tournée vers l'avenir lointain. Les indices repérés sont analysés et mis en perspective autour des scénarios d'anticipation pertinents autour de multiples interrogations permettant d'imaginer des scénarios de développement plausibles. En pratique, les scénarios ne sont pas étudiés et analysés pour dire de quoi demain sera fait mais pour éclairer le décideur sur les évolutions et tendances possibles afin de ne pas se laisser surprendre. L'IE permet à l'entreprise de disposer d'une préactivité continue lui permettant de se préparer efficacement pour répondre à d'éventuels changements.

#### 7.2.4. La fonction de maîtrise du moment de la décision

Dans un contexte d'IE, « le temps » et « l'information en temps réel » sont considérés comme deux variables décisives dans la saisie des opportunités, dans la décision et dans l'action stratégique parce que l'entreprise joue le rôle d'acteur et non pas seulement de témoin de l'évolution de l'environnement ou de spectateur au regard d'un environnement qui ne cesse de se transformer. Les expériences faites dans les entreprises montrent que les concurrents sont aussi soucieux d'agir après les innovations apportées par les autres entreprises sur le marché. Une sorte de course à celui qui saisit le premier les opportunités et à celui qui contre le plus vite les menaces est née entre concurrents. Toutefois, malgré une telle compétition, l'harmonie entre partenaires externes et internes de l'entreprise est nécessaire et ne peut que faire avancer convenablement le projet stratégique et accélérer l'étude et l'évaluation des opportunités permettant de prendre de meilleures décisions au moment souhaité par l'entreprise en fonction des conjonctures de l'environnement.

La décision de saisie de l'opportunité appartient à la direction stratégique, notamment le décideur de l'entreprise. Le rôle du veilleur est de leur fournir les éléments informationnels avec leurs incertitudes et leurs complexités, sans optimisme excessif par ce qu'il ne suffit pas de signaler l'opportunité, mais il faut également s'assurer de sa faisabilité théorique, de l'investissement qu'elle nécessite et de sa concrétisation sur terrain. C'est en ce sens que P. Achard (2005) disait que « *trop d'emballage sème la confusion et déchaîne les passions. Il faut à tout prix éviter de voir les groupes d'influence se positionner d'une manière hâtive pour ou contre un projet. Après tout l'objet est de récupérer la bonne opportunité avant que les concurrents ne s'en saisissent* ».

Dès lors, les acteurs doivent évaluer les conséquences encourues en termes de risques ou de bénéfices à tirer dans l'hypothèse où une opportunité serait retenue. Cela prend du temps et, face au déferlement de la concurrence sur la saisie de la même opportunité, l'entreprise doit optimiser sa marge de manoeuvre en anticipant le plus tôt possible les opportunités, ainsi que les menaces, susceptibles de se présenter.

L'IE apporte une contribution fort importante dans la maîtrise du moment de la décision stratégique. Cela sera discuté plus longuement dans la section 3.2.4.3 du chapitre 2.

#### 7.2.5. La fonction de gestion du risque informationnel

Dans la compétition internationale d'aujourd'hui, induite par la mondialisation, la multiplication des intervenants, la démocratisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication et l'interconnexion des réseaux, la capacité de l'entreprise à maîtriser et protéger l'information stratégique en temps réel et à tout moment, constitue un véritable avantage concurrentiel. C'est en ce sens que A. Juillet (2004) disait que « *l'IE est la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique* ». Ainsi, le patrimoine immatériel de l'entreprise constitue désormais un actif éminemment stratégique et l'IE a naturellement un rôle à jouer dans la protection d'un tel patrimoine. Celle-ci passe par le renforcement des actions de sensibilisation, de sécurité et de gestion des risques, ainsi que la maîtrise de la confiance avec les partenaires de l'entreprise.

- Se prémunir de la désinformation et l'éparpillement de l'effort de veille

Selon P. Lacoste, ancien directeur de la Direction Générale de la Sécurité Extérieure (DGSE) en France, cité dans G. Verna & N. Durst (1998), « *95% des informations utiles à des entreprises sont accessibles et appartiennent au domaine public. [...] Les informations protégées, peut-être de l'ordre de 5% de la collecte potentielle, sont*

*beaucoup plus difficiles à obtenir* ». L'IE propose des mesures et des techniques sophistiquées défensives qui permettent de protéger efficacement ces 5% des informations stratégiques confidentielles mais, également des mesures qui visent à utiliser les 95% restant comme outil de désinformation.

L'IE, par le renforcement des actions de sensibilisation auprès du personnel sur les risques informationnels et notamment de la désinformation et des techniques pour la déceler, permet à l'entreprise de mieux concentrer son effort de collecte, de traitement, d'analyse et d'interprétation des informations pertinentes en provenance de l'environnement. Cela passe d'abord par la vérification de la fiabilité des sources d'informations et de la fiabilité des informations elles-mêmes, et ce de façon quasi-systématique.

- Maîtriser le risque de fuites d'informations stratégiques

Les dangers de l'appropriation abusive de documents confidentiels sont une réalité qui échappe souvent aux membres de l'entreprise qui prouvent souvent une spontanéité de divulguer les informations stratégiques de l'entreprise au mépris des règles de sécurité de l'information. Dès lors, un équilibre reste à trouver entre partage de l'information entre les membres de l'entreprise et sécurité des informations confidentielles, et c'est en ce sens que « *l'information doit être transmise et communiquée aux bonnes personnes* » et les membres de l'entreprise doivent être sensibilisés à ne plus divulguer des informations en relation avec le travail et de maîtriser la confiance avec les clients et partenaires. C'est en ce sens que B. Martinet & Y.M. Marti (1995) précisent que le personnel devrait vérifier que les documents écrits et destinés à l'ensemble du personnel ne contiennent pas des informations confidentielles, se préserver des collaborateurs discrets incapables de réserver l'information confidentielle et une liste de diffusion auprès des destinataires doit être définie en fonction du degré de confidentialité des documents est indispensable.

#### 7.2.6. La fonction de sécurisation du patrimoine immatériel de l'entreprise

Le patrimoine immatériel de l'entreprise représente une variable indéniable de compétitivité qu'il faut absolument protéger des menaces. J.L. Levet & R. Paturel (1996) distinguent les menaces internes des menaces externes à l'entreprise. En effet, les menaces internes à l'entreprise sont « *des menaces latentes, liées à l'obsolescence même du patrimoine des savoirs et savoir-faire* ». Quant aux menaces externes, elles « *prennent des formes d'autant plus variées que la croissance [...] du volume d'information en modifie la nature même et leur portée réelle sur le fonctionnement de l'entreprise* ». Parmi les menaces pouvant mettre la situation de l'entreprise en péril, nous pouvons citer des menaces liées à la maîtrise de l'information ouverte (légale et disponible) et fermée (non disponible légalement), des menaces pouvant toucher les produits (le piratage de brevets, la contrefaçon, le sabotage), des menaces sur les sites des entreprises (l'intrusion, les écoutes, le piratage informatique), des menaces sur le personnel même de l'entreprise (la manipulation, le débauchage, la déstabilisation), des menaces détournant l'usage de l'information (les rumeurs, la désinformation, le mensonge), etc.

L'IE intervient pour la sécurité de l'entreprise contre les menaces, la protection de tout le patrimoine immatériel de l'entreprise et la préservation des actions d'influence, qui traduisent la dimension sécuritaire de l'IE. La fonction de protection est liée à la fonction d'anticipation des menaces dont elle est complémentaire car la détection ou l'anticipation des menaces s'accompagne d'opérations de protection contre les aléas et les tentatives malveillantes.

Comme le souligne le guide SSI du MEDEF paru en mai 2005, 80% des dommages au patrimoine informatique de l'entreprise proviennent de malveillances internes, volontaires ou non. Ainsi, l'entreprise doit se prémunir de tels risques en se dotant des moyens lui permettant d'une part de contrôler l'accès aux données et aux applications de l'entreprise, et d'autre part de sécuriser les échanges d'informations pour éviter les interceptions indésirables. Le contrôle de l'accès aux données et applications de l'entreprise porte principalement sur l'identification formalisée des membres de l'entreprise, leur attribuer des droits d'accès spécifiques en relation avec le profil de chacun et en attribuant des mots de passe administrés par un service dédié. De tels droits d'accès peuvent concerner à la fois les données et les applications que les locaux et le matériel. Toutefois, la technique des mots de passe a des limites dans le sens où les membres du personnel peuvent, par manque de vigilance, divulguer leur mot de passe à des tiers qui pourront très facilement usurper leur identité. Pour cela, la biométrie commence à se développer de plus en



plus pour le contrôle d'accès et constitue l'une des solutions les plus efficaces car personne ne peut imiter l'iris, la voix ou les empreintes d'une personne pour s'authentifier.

La sécurisation des échanges d'information est également d'une grande importance et consiste à mettre en place les outils et moyens nécessaires pour maîtriser le risque d'interception frauduleuse des données échangées, notamment sur internet. Plusieurs techniques existent pour sécuriser les échanges sur le réseau internet et nous citons particulièrement les techniques de chiffrement, appelées aussi techniques de cryptage, et qui consistent à brouiller les données transmises de telle sorte qu'elles soient totalement illisibles et incompréhensibles par un éventuel intercepteur, tout en demeurant parfaitement lisible uniquement au destinataire final qui détient une clé de déchiffrement. Le protocole HTTPS en lieu et place du protocole HTTP de communication sur Internet est de nos jours assez répandu et demeure l'un des protocoles les plus sûrs de telle sorte que la plupart des banques et organismes prématurément sensibilisés au problème de sécurité l'ont adopté.

Malgré tout, les risques ne sont jamais nuls et il est nécessaire pour l'entreprise de se doter d'une procédure de sauvegarde lui permettant d'avoir, en toute circonstance, des sauvegardes de ses informations afin de les reconstituer en cas de pertes, d'attaques ou d'erreurs. Les sauvegardes peuvent être complètes (toutes les données de l'entreprise), différentielles (toutes les informations ayant été modifiées) ou incrémentale (uniquement les modifications proprement dites). La sauvegarde est coûteuse et constitue pour beaucoup d'entreprise, telles que les banques, les services en lignes, etc, une fonction primordiale.

La prise en compte du facteur humain dans un contexte d'IE, est également indispensable puisqu'il demeure le vecteur de risque et le vecteur de protection. C'est ainsi que la politique de sécurité s'articule autour de deux volets constitués par une sensibilisation des utilisateurs du système d'informations stratégiques et des audits internes et externes, ainsi que des tests d'intrusion. L'IE propose en même temps une fonction plus poussée pour assurer une sécurité maximale à l'organisation qui consiste à mettre en oeuvre des actions de contre-intelligence et déjouer les ruses des concurrents dans le cas de désinformation avérées ou d'actes de malveillance clandestines ou illégales. Ainsi, au-delà des techniques utilisées, la sensibilisation du personnel demeure primordiale. Dans beaucoup d'organisations nous pouvons, de nos jours, trouver des chartes d'utilisation des données et des applications accessibles au sein de l'entreprise.

Un autre problème de sécurité des échanges d'information est celui de l'intrusion en vue de faire circuler des données volontairement erronées pour fausser les informations que détient l'entreprise. Il est dans ce cas primordial de se fier à des sources d'information fiables. Une technique de sécurisation permettant de résoudre un tel problème consiste à signer numériquement les documents pour être sûr de leur authenticité. Chaque source jugée fiable se fera attribuer une clé de signature afin de reconnaître les informations qui en proviennent.

Afin de limiter les attaques de ce genre, et toutes les attaques à travers le réseau Internet, il est également possible de les bloquer, et particulièrement celles qui sont automatisées, et ce à travers la mise en place de pare-feu (firewalls) dont le rôle est de protéger le réseau de l'entreprise des intrusions extérieures. Un pare-feu pourra filtrer les échanges informationnels afin de détecter et bloquer celles qui sont suspectes. Des moyens additionnels sont également de plus en plus répandus et deviennent indispensables tels que le recours à des anti-virus permettant de limiter la prolifération virale.

Ainsi en développant et conceptualisant les contre-mesures que les entreprises mettent en place pour se protéger des différentes veilles des concurrents et contre les tentatives de malveillance, l'intelligence économique qui tente d'appréhender les changements présents et futurs, fait ses preuves en matière d'amélioration des dispositifs de sécurité, de maîtrise des risques et de protection du patrimoine immatériel de l'entreprise, elle est ainsi devenue une nécessité incontournable pour toutes les entreprises.

#### 7.2.7. La fonction de coordination des stratégies en interne et en externe

J.L. Levet & R. Paturel (1996) soulignent que l'IE se situe comme un prolongement et non comme un substitut aux méthodes de management de l'entreprise et postulent que la coordination des stratégies représente l'une des

principales fonctions de l'IE. D'ailleurs, si l'on reprend les différentes définitions de l'IE, la notion de réseau y est quasiment systématiquement présente. En effet, l'IE, par essence, recommande souvent le recours et l'utilisation des stratégies de « réseautage », parce que un réseau bien constitué et bien activé lui apporte une réelle valeur ajoutée. Toute la question réside dans la constitution d'un tel réseau et dans la valeur ajoutée à l'information qu'il apporte.

Les réseaux peuvent être internes ou externes à l'entreprise, humains ou informatiques, spécifiques ou partagés et qu'ils interagissent entre eux de manière continue. Les réseaux internes à l'entreprise, et ce quelle que soit leur taille, résultent d'un maillage entre les connaissances et les expériences professionnelles des employés. Dans un contexte d'IE, il convient d'en dresser une carte précise qui dépasse la simple notion d'organigramme et qui intègre l'ensemble des réseaux verticaux et horizontaux, formels et informels de l'entreprise. Les réseaux externes sont constitués par l'ensemble de certains membres de l'environnement direct de l'entreprise. De tels réseaux englobent les clients, les fournisseurs, les banquiers, les médias et tous les partenaires de l'entreprise. On les crée le plus souvent par identification aux réseaux internes, d'où une interaction nécessaire entre ces deux types de réseaux.

L'approche réseau s'avère donc fondamentale afin d'assurer une meilleure pratique de l'IE dans l'entreprise qui encourage le « partage et l'échange » plutôt que la « transmission » passive des connaissances pour s'inscrire dans une démarche dynamique stimulant la créativité et générant des idées stratégiques innovantes.

Dans un contexte d'IE, la mise en oeuvre efficace d'une stratégie résulte d'un travail d'optimisation des interrelations et des interactions entre les acteurs en interne et en externe de l'entreprise. La coordination des stratégies s'établit en interne entre les différentes unités départementales de l'entreprise qui sont les employés pouvant enrichir les connaissances, et en externe, par un réseau composé de personnes n'appartenant pas à l'entreprise et qui peuvent être d'autres entreprises d'un même ou d'un autre secteur d'activité sur le marché, des connaissances, des partenaires, des clients, des fournisseurs, etc. Ce sont ces deux volets, externe et interne, qui créent le réseau dans sa globalité.

L'IE, à travers les activités de veille, de recherche d'informations et de mise en pratique des actions d'influence, peut être considérée comme une affaire de réseaux. Le réseau interne permet d'utiliser au mieux l'outil du knowledge management pour le partage et la capitalisation des connaissances. Le réseau externe permet quant à lui d'optimiser la recherche d'informations lorsque l'on utilise des sources d'informations externes. De plus, l'activité du « lobbying » n'est que réseau, qui consiste en quelque sorte à influencer avec succès l'environnement politique et/ou réglementaire dans le sens des intérêts de l'entreprise, et il demeure nécessaire d'être bien informé souvent avant les autres par le biais de son réseau et savoir communiquer avec l'administration, le monde politique et les médias.

L'IE intègre également une notion supplémentaire qui est celle de « l'action collective ». Derrière cette expression se trouve le postulat selon lequel la synergie née de l'interaction du savoir et du savoir-faire et serait plus efficace que la simple juxtaposition de compétences isolées. Cette réflexion ouvre la voie à l'étude de la coordination des activités des intervenants qui débouche sur des stratégies d'actions concertées pour la mise en place de partenariats ou de stratégies d'alliance.

L'émergence des réseaux organisationnels rend le recours aux compétences externes, autres que celles en internes, facile et ce pour établir une meilleure collaboration. Cela peut ainsi créer ce qu'on appelle « l'entreprise-réseau » en interne et le « réseau d'entreprises » en externe. La démarche collective et concertée permet une meilleure diffusion de l'information, un meilleur partage des connaissances, une meilleure communication, un meilleur développement et une meilleure optimisation des compétences des membres de l'entreprise. Cela amène naturellement à une meilleure coordination des actions stratégiques. C'est en ce sens que G. Colletis (1997) propose de définir l'IE comme « *la capacité d'une entreprise à combiner efficacement les réseaux et les compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème productif inédit* ».

La coordination des stratégies dans un contexte d'IE contribue à développer un environnement propice au partage

de l'information et aux échanges mutuels de connaissances stratégiques. La perception de l'importance du partage de l'information se prolonge inéluctablement par un changement d'attitude, et l'information s'inscrit de plus en plus dans un contexte de communication et d'interaction de manière continue, tournée vers deux notions essentielles en IE qui sont la fluidité et la flexibilité de l'information. La fluidité de l'information désigne la capacité à la repérer, à en extraire du sens et à la véhiculer dans un sens de souci d'efficacité. La flexibilité de l'information désigne quand à elle la capacité à partager plusieurs éventualités ou hypothèses en partant d'une même information. Fluidité et flexibilité de l'information permettront de meilleurs échanges qui stimulent l'émergence de nouvelles idées stratégiques.

#### 7.2.8. La fonction de constitution et d'optimisation des compétences qualifiées de stratégiques

La fonction de constitution et d'optimisation des compétences qualifiées de stratégiques est l'une des fonctions que nous considérons comme primordiales car elle permet d'assurer la bonne utilisation des ressources de l'entreprise en termes de compétences clés. En d'autres termes, chaque compétence présente dans l'entreprise sera chargée de réaliser les tâches qui lui sont le plus adaptées afin que le talent de chaque employé soit exprimé dans les meilleures conditions. De plus, l'optimisation des compétences ne se limite pas seulement à l'attribution des tâches aux personnes les plus aptes à les réaliser avec succès, mais également à diagnostiquer les compétences dont l'entreprise a besoin. Ainsi, les compétences qualifiées de l'entreprise se retrouvent étoffées de jour en jour afin de constituer un patrimoine de compétences capable de surmonter toutes les situations et de répondre aux exigences d'efficacité garantissant la pérennité de l'entreprise.

J.L. Levet & R. Paturel (1996) soulignent que la fonction protectrice, présentée plus haut, fait partie d'une fonction plus large de « *maîtrise du patrimoine scientifique et technique des savoir-faire* ». Cette fonction consiste en la protection, la maîtrise et l'enrichissement des connaissances et du savoir-faire de l'entreprise. En ce sens, le rôle de l'IE dans la dimension protectrice permet également d'éviter l'obsolescence du patrimoine immatériel de l'entreprise en traquant les innovations scientifiques, techniques et technologiques, et de permettre le dépôt de brevets.

#### 7.2.9. La fonction de mise en pratique des actions d'influence et de contre influence

Agir sur l'environnement consiste à mettre en pratique, en toute légalité, des actions d'influence et de contre influence sur celui-ci pour le maîtriser dans le sens de l'intérêt de l'entreprise. Par le biais de cette fonction, l'IE est un instrument réactif et proactif au service de la stratégie de l'entreprise. C'est en ce sens que P. Baumard (1991) disait que l'IE « *n'est plus seulement un art d'observation mais une pratique offensive et défensive de l'information. Son objet est de relier entre plusieurs domaines pour servir les objectifs tactiques et stratégiques de l'entreprise. Elle est un outil de connexion entre l'action et le savoir de l'entreprise* ».

Dans le même ordre d'idées, J.L. Levet & R. Paturel (1996) considèrent que si l'IE consiste en l'analyse et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action stratégique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective, sa mise en oeuvre revient à connaître (objectifs opérationnels) pour agir sur l'environnement (objectifs stratégiques), et ce en mobilisant des pratiques d'influence et de contre-influence.

En parlant d'influence, nous citons irrémédiablement le lobbying qui se définit comme une influence des interventions ou décisions des pouvoirs publics (F.J. Farnel, 1993). Toutefois, le lobbying est loin d'être le résultat exclusif de la pratique de l'IE parce que cette dimension est issue principalement du renseignement militaire et de la géo-économie (C. Harbulot, 1992) qui définissent l'IE comme un moyen pour agir et proagir sur l'environnement dans le sens où elle se fonde sur la propagande et les moyens de désinformation. De tels travaux, qui sans doute présentent certaines réalités actuelles, s'éloignent sensiblement des recherches en management stratégique, d'autant plus qu'ils utilisent un langage militaire qui n'est pas approprié au monde de l'entreprise en créant une réelle confusion entre IE, sécurité et espionnage industriel (J. Nolan, 1997).

L'exercice de l'IE crée de nouvelles capacités collectives d'action (P. Baumard, 1994 ; J.J. McGonagle & C.M.

Vella, 2002), en d'autres termes l'IE favorise une capacité d'analyse et de synthèse tournées non seulement vers l'aide à la décision, mais aussi et surtout vers l'action qui est fondée sur une connaissance approfondie de l'environnement. L'IE permet le passage des informations recueillies en temps réel à des connaissances à haute valeur ajoutée et les connaissances en actions stratégiques mises en pratique au moment opportun, aboutissant naturellement à de l'influence sur l'environnement. D'une façon générale, l'influence est perçue comme un instrument de la stratégie d'entreprises confrontées à la mondialisation des échanges. Certaines entreprises l'utilisent pour déstabiliser les concurrents sur le marché, mais demeure tout de même utilisée plus souvent pour des ambitions commerciales. En effet, il s'agit d'utiliser l'influence économique comme outil d'approche d'une opération commerciale sur un marché d'accès difficile pour tenter de contourner les obstacles qui empêchent la signature d'un contrat, etc. (J.L. Levet & R. Paturol, 1996).

C'est ainsi que C. Revelli (1998), lorsqu'il définit l'IE, évoque la mise en oeuvre de pratiques d'influence comme une fonction principale de l'IE. L'auteur définit ainsi l'IE comme « *le processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique. Si à cette finalité on ajoute la volonté de mener des actions d'influence, il convient de parler alors d'IE* ». Dans le même ordre d'idées, F.J. Beylot (2007) souligne que l'IE peut être considérée comme « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de diffusion de l'information, en vue de son exploitation auquel peuvent être associées des actions d'influence* » permettant ainsi à l'entreprise d'influencer l'environnement.

o o o o o

## 8. Conclusion

Au terme de ce premier chapitre, nous avons éclairé ce que signifie l'expression « intelligence économique », souvent confondue avec de la veille stratégique ou assimilée à de l'espionnage industriel. Pour cela, nous nous sommes référée aux définitions proposées dans le rapport H. Martre ainsi que celle proposée par l'IHEDN que nous considérons comme complémentaires pour aborder l'IE au service du management stratégique de l'entreprise.

En outre, nous avons voulu montrer que l'entreprise est un système irrémédiablement ouvert qui entretient une relation interactive avec son environnement hyper-compétitif, qualifié d'incertain, de turbulent et de complexe.

La compréhension de la nature d'une telle relation a suscité l'intérêt de plusieurs travaux de recherche. Dès lors, nous avons passé en revue la littérature portant sur le sujet d'une telle relation. Les théories traitant du déterminisme environnemental appréhendent la relation uniquement sous l'angle de la domination de l'environnement sur l'entreprise considérée comme soumise aux aléas environnementales. Les théories volontaristes envisagent quant à elles que l'entreprise développe des comportements stratégiques indépendamment de son milieu d'évolution, voire même le transformer, laissant penser à l'existence d'un « déterminisme stratégique ». Les théories interactionnistes tentent d'allier le déterminisme environnemental et le volontarisme stratégique, et ont permis de révéler que le déterminisme et le volontarisme ne sont pas exclusif mutuellement et que les caractéristiques de l'un peuvent parfois se retrouver dans l'autre dans la situation d'interaction avec l'environnement.

Au delà de l'opposition entre le déterminisme environnemental et le volontarisme stratégique, l'IE permet d'optimiser la relation qu'entretient l'entreprise avec l'environnement et ce en lui permettant d'abord de s'émanciper des contraintes environnementales selon une logique anti-déterministe et ensuite d'avoir la possibilité d'influencer l'environnement en sa faveur selon une logique proactive. Ainsi, nous avons montré que l'IE permet à l'entreprise de mieux comprendre et de mieux maîtriser l'environnement nécessaires à la prise de décision stratégique et au maintien de la compétitivité de l'entreprise.

À l'issue de l'étude de la littérature réalisée dans ce chapitre, nous avons pu répertorier les principales fonctions de l'IE qui nous semblent pertinentes à expliquer ainsi que les objectifs qui lui sont attribués. De telles fonctions

peuvent être résumées en la maîtrise de l'information stratégique, en la production des connaissances à haute valeur ajoutée, en la protection du patrimoine immatériel de l'entreprise, en l'anticipation des menaces potentielles qui pèsent sur celle-ci ainsi que des opportunités d'affaires, en la coordination des stratégies, en la constitution et le développement des compétences stratégiques, et enfin en la mise en pratique des actions d'influence et de contre influence.

Dans le chapitre suivant, nous nous intéressons particulièrement à l'étude de l'IE comme une nouvelle pratique managériale au service de la stratégie de l'entreprise, voire même assimiler l'IE à un système de pilotage stratégique. Nous y présenterons les différents modèles de conception, de modélisation et d'évaluation de l'efficacité des dispositifs d'IE au sein des entreprises. Nous pourrions alors déterminer en fonction de leurs apports et de leurs limites, le positionnement de la problématique de notre travail de recherche par rapport à l'ensemble de ces travaux.



Chapitre 2

# L'intelligence économique, une nouvelle pratique managériale au service de la stratégie d'entreprise

(modèles de conception et d'évaluation)

---

## Objectifs

- Définition de la stratégie d'entreprise
- Apports et limites des différentes approches de la stratégie
- Entre décisions et changement stratégiques, vers une approche d'action stratégique
- Peut-on qualifier l'intelligence économique de système de pilotage stratégique ?
- Comment l'intelligence économique contribue-t-elle à la conduite d'une stratégie efficace ?
- L'intérêt d'évaluer la réussite d'un système d'intelligence économique
- Les modèles développés dans le cadre de l'intelligence économique
- Le positionnement de notre problématique par rapport aux travaux antérieurs

---

## Sommaire

<b>1. Introduction.....</b>	<b>156</b>
<b>2. Essai de définition de la stratégie de l'entreprise.....</b>	<b>156</b>
2.1. L'évolution de la pensée stratégique : de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise.....	157
2.2. Les courants de pensée en matière de stratégie d'entreprise.....	160
<b>3. L'intelligence économique, vers un système de pilotage stratégique .....</b>	<b>213</b>
3.1. L'approche classique du pilotage stratégique.....	214
3.2. L'intelligence économique : une nouvelle approche du pilotage stratégique.....	218
3.3. Le pilotage stratégique par l'intelligence économique pour allier réactivité, préactivité et proactivité.....	230
<b>4. Les différents modèles de conception et d'évaluation dans le cadre de l'intelligence économique.....</b>	<b>246</b>
4.1. L'approche de l'équipe de recherche en modélisation et développement de systèmes d'intelligence économique (SITE).....	246
4.2. Les modèles en dehors de l'équipe de recherche SITE .....	256
<b>5. Le positionnement de la problématique par rapport aux travaux antérieurs.....</b>	<b>276</b>
5.1. L'importance d'évaluer la réussite de l'intelligence économique au travers de sa pratique.....	277
5.2. L'importance d'évaluer la réussite de l'intelligence économique au travers de son efficacité.....	277
5.3. L'importance d'évaluer la réussite de l'intelligence économique au travers de la satisfaction des utilisateurs.....	277
5.4. L'importance d'évaluer la réussite de l'intelligence économique au travers de son impact sur le processus décisionnel.....	278
5.5. Rappel des hypothèses et des objectifs de la recherche .....	279
<b>6. Conclusion.....</b>	<b>281</b>

## **1. Introduction**

Le précédent chapitre de ce mémoire avait pour objectif d'étudier la contribution de l'intelligence économique en matière d'amélioration de la relation qui existe entre l'entreprise et son environnement. Dans ce chapitre, nous nous proposons d'appréhender l'IE en tant qu'une nouvelle pratique managériale permettant à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif durable.

La littérature, tant managériale qu'académique, traitant de la stratégie, s'est fait le témoin des évolutions des modes de pensée sur les travaux portant tant sur la formulation de la stratégie (decision-making) que sur la formation de celle-ci (strategy-making), aboutissant ainsi à un débat autour de ce que cache l'expression "stratégie". Un tel débat tire son origine du fait que le management stratégique soit en attente d'un concept plus proche des réalités empiriques et permettant d'intégrer le "contenu", c'est à dire les décisions stratégiques proprement dites, le "processus", qui concerne les mécanismes de formation de la stratégie et le "contexte" dans lequel se construit la stratégie. La réflexion stratégique nous semble être une voie prometteuse pour répondre à une telle attente pour comprendre la notion de stratégie d'entreprise.

Ainsi, le premier objectif de ce chapitre, consiste à montrer que la réflexion stratégique a pris de l'importance sur les autres approches (l'approche socio-cognitive, l'approche ressources-compétences, ...) pour répondre à aux attentes des dirigeants d'entreprises en termes d'une démarche empiriste d'élaboration de la stratégie d'entreprise, et ce en incluant formulation et mise en oeuvre de la stratégie. La réflexion stratégique sera envisagée comme une démarche globale d'élaboration de la stratégie, qui consiste à générer des idées stratégiques en faisant interagir les phases d'analyse, de décision et d'action. La réflexion stratégique articule également réflexion individuelle et organisationnelle autour de trois dimensions principales : connaissances, acteurs et actions. La perspective axée sur la formation de la stratégie retenue ici permet d'inscrire la notion de réflexion stratégique dans la problématique de l'IE, celle de connaître, comprendre et maîtriser l'environnement.

Le second objectif consiste, après avoir éclairé la notion de stratégie d'entreprise, à montrer que l'IE peut être considérée comme un système de pilotage stratégique permettant une optimisation du comportement stratégique de l'entreprise. Par la suite, nous essayerons d'expliquer comment l'IE permet à l'entreprise de disposer d'une liberté d'action pour développer des stratégies alliant préactivité pour anticiper les changements susceptibles de survenir dans l'environnement et de s'y préparer pour ne pas se laisser surprendre, réactivité pour agir rapidement et efficacement et ne pas se laisser trop distancer par ses concurrents, et proactivité pour provoquer les changements souhaités par l'entreprise et surprendre en permanence les concurrents.

Le troisième et dernier objectif de ce chapitre consiste à étudier les différents modèles de conception et d'évaluation développés dans le cadre de l'IE, d'une part dans l'équipe de recherche SITE (modélisation et développement de Systèmes d'InTelligence Économique), et d'autre part en dehors de l'équipe SITE. Tout en reconnaissant l'intérêt de tels modèles, nous essayerons de déceler leurs limites et de positionner notre problématique d'identification des facteurs clés de succès d'un SIE par rapport aux travaux existants.

## **2. Essai de définition de la stratégie de l'entreprise**

Dans cette section, nous tentons d'éclairer le lecteur sur ce que l'on entend par « stratégie » d'entreprise et ce en trois parties principales. La première partie concerne l'étude des origines de la pensée stratégique et de ses implications sur la stratégie de l'entreprise. La seconde partie concerne les multiples courants de pensée ayant oeuvré dans la recherche en matière de stratégie et qui ont apporté plusieurs définitions différentes, quoique proches, de la notion de stratégie. Nous essayerons de réaliser une analyse schématique de ces différents courants de pensée, particulièrement les approches processus, contenu, contexte, ressources et socio-cognitive de la stratégie. Dans la troisième partie, nous considérons les fondements et les principes de la réflexion stratégique et son apport dans le lien entre réflexion, décision et action pour un management stratégique ainsi que son importance capitale dans un contexte d'IE.



## 2.1. L'évolution de la pensée stratégique : de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise

Les origines de la stratégie sont lointaines et peuvent remonter jusqu'à la préhistoire durant laquelle « *les hommes se sont regroupés pour chasser les grands animaux, des tribus se sont constituées, des règles ont été fixées* » et l'histoire de la stratégie remonte à plusieurs millénaires où « *les hommes ont dû s'organiser pour participer à des batailles et entreprendre des conquêtes* » (M. Godet, 2004).

La stratégie est donc ancrée chez l'être humain comme un moyen de s'organiser autour d'un objectif. C'est ainsi que le général A. Beaufre (1963) définissait la stratégie comme « *l'art de faire concourir la force pour atteindre les buts de la politique* ». Selon l'auteur, la stratégie se différencie de la tactique « *l'art d'employer les armes pour obtenir le meilleur rendement* ». On comprend qu'il ne peut y avoir de stratégies sans tactiques (décisions satisfaisantes pour parvenir aux objectifs que l'on s'est fixés) et qu'il faut aussi un minimum de logistique (moyens) pour parvenir à ses fins. En intégrant les tactiques dans la stratégie, on peut admettre, d'après le général A. Beaufre, que « *le but de la stratégie est d'atteindre les objectifs fixés par la politique en utilisant au mieux les moyens dont on dispose* ».

C'est en ce sens que L. Boyer & N. Equilbey (1990) définissent le concept de management comme « *l'art de mettre l'organisation au service de la stratégie* ». Le management stratégique revient ainsi à mobiliser les moyens et les ressources de l'organisation au service de la stratégie afin de réaliser les objectifs stratégiques et tactiques fixés.

Nous venons de voir que la stratégie n'est pas une notion récente et permettait, au tout début, aux hommes d'assurer leur survie comme l'a indiqué M. Godet (2004) mais aussi, bien plus tard, aux guerriers de prendre en défaut l'adversaire et d'entreprendre des conquêtes. La stratégie a donc pris de l'ampleur dans le domaine militaire qui présente d'importantes similitudes avec le monde de l'entreprise. Cela mérite d'être discuté dans la suite de cette section.

### 2.1.1. Stratégie militaire : origine de la pensée stratégique

La stratégie, du grec *stratos* qui signifie « armée » et *ageîn* qui signifie « conduire », présente clairement des origines militaires lointaines. En effet, parmi les anciennes et riches références portant sur la stratégie militaire, nous pouvons citer l'ouvrage intitulé « *L'art de la guerre* » de Sun Tzu (1972).

Dans son ouvrage, Sun Tzu se fonde sur le principe selon lequel gagner ou perdre une guerre ne se fait pas par hasard, ni par l'intervention des dieux ou des esprits. C'est une question de méthode et de stratégie. L'auteur propose ainsi des principes stratégiques conduisant à la victoire. Cette approche était révolutionnaire à l'époque.

Sun Tzu a formulé les principes de la stratégie militaire en insistant sur l'importance de l'esprit de corps dans les troupes et de la confiance réciproque entre le général et son armée. Il met également en avant la nécessaire connaissance de l'environnement et la bonne connaissance de soi-même « *connais l'adversaire et surtout connais toi toi-même et tu seras invincible. Il y a cinq manières de connaître la victoire : celui qui sait s'il est possible de combattre ou s'il n'est pas possible de combattre, remporte la victoire. Celui qui sait utiliser des armées nombreuses et peu nombreuses, remporte la victoire. Celui, dont les soldats, du haut en bas de la hiérarchie, sont unis autour du même objectif, remporte la victoire. Celui, dont le général est capable et dont le souverain ne dirige pas les affaires militaires remporte la victoire. Ces cinq conditions forment la voie de la connaissance de la victoire* ». L'auteur met l'accent plus particulièrement sur la dimension psychologique chez l'adversaire « *l'art de la guerre, c'est de soumettre l'ennemi sans combat* », sur le rôle de la ruse et de la fuite « *lorsque l'ennemi présente un intérêt, il faut l'attirer. Lorsqu'il est en pleine confusion, il faut s'en emparer. Lorsqu'il est groupé, il faut s'en garder. Lorsqu'il est puissant, il faut le fuir. Lorsqu'il s'emporte, il faut le troubler. Lorsqu'il est vil, il faut le rendre arrogant. Lorsqu'il se repose, il faut le harceler. Lorsqu'il est uni, il faut le diviser* » (Sun Tzu, 1972).

Dans ses travaux, Sun Tzu se fonde sur deux concepts pour aborder la stratégie militaire. D'abord, « prendre en entier » autrement dit garder l'adversaire, si possible, intact, en particulier les civils, car l'ennemi d'aujourd'hui est

le sujet de demain. Ensuite, le « Shih », mot chinois qui renvoie au concept de l'engagement de forces anodines pour faciliter la victoire. Ce déploiement repose sur la préparation, le travail, la bonne connaissance du terrain et des forces en présence, et l'adaptation aux circonstances.

L'auteur propose également cinq éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie militaire : la cause morale (le « dao », du « Daoïsme », qui garantit la moralité et la vertu d'une bataille), les conditions temporelles (principalement les saisons), les conditions géographiques (terrains ouverts, passages étroits, ...), le dirigeant (sage, honnête, bienveillant, courageux et strict), l'organisation et la discipline (autorité et délégation de responsabilités).

Considérant la guerre comme une réalité inévitable, il montre comment la réflexion peut mener à la victoire et comment l'analyse des faiblesses de l'ennemi peut fonder une tactique, si l'on sait les exploiter, et même les aggraver.

*« Généralement, celui qui occupe le terrain le premier et attend l'ennemi est en position de force, celui qui arrive sur les lieux plus tard et se précipite au combat est déjà affaibli »*

*« Le fin du fin, lorsqu'on dispose ses troupes, c'est de ne pas présenter une forme susceptible d'être définie clairement. Dans ce cas, vous échappez aux indiscretions des espions les plus perspicaces et les esprits les plus sagaces ne pourront établir de plan contre vous »*

*« L'ennemi doit ignorer où je compte livrer bataille. Car s'il l'ignore, il devra se tenir prêt en de multiples points, les opposants que je trouverai en l'un quelconque de ces points seront peu nombreux »*

*« La guerre est fondée sur la tromperie. Déplacez-vous lorsque c'est votre intérêt et créez des changements de situation par des dispersions et des concentrations de force »*

Sun Tzu formule des recommandations face à l'ennemi « *n'attaquez pas ses troupes d'élite* », « *aux ennemis cernés, il faut laisser une issue* »

L'auteur relève également cinq « *qualités dangereuses chez un général : s'il est téméraire, il peut être tué, s'il est lâche, il sera capturé, s'il est emporté, on peut le berner, s'il possède un sens de l'honneur trop chatouilleux, on peut le calomnier, s'il a une âme compatissante, on peut le tourmenter* »

Extrait de l'ouvrage intitulé « *L'art de la guerre* », Sun Tzu (1972)

### 2.1.2. Les similitudes entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise

La recherche sur la stratégie de l'entreprise s'est démocratisée dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle avec les précurseurs en management stratégique que furent F.W.Taylor (1912), H. Fayol (1916) et M.P. Follet (1924).

L'historique de la stratégie d'entreprise nous montre qu'elle a des origines militaires et que ses principes sont actuellement appliqués au champ économique. Le langage s'est enrichi de nouveaux concepts, mais les principes existaient depuis longtemps. C. Sicard (1987) fut l'un des premiers à relever les similitudes entre le monde militaire et le monde des affaires « *le chef, les ennemis, la victoire et l'armée. Les ressorts sont les mêmes, seuls les champs d'application diffèrent* ». L'auteur indiquait que cinq composantes lui paraissaient être à la base de toute démarche stratégique. Ces composantes, citées dans l'ouvrage « *Vers l'armée de métier* » de Charles de Gaulle (1934) sont traduites en un projet incluant une ouverture sur l'environnement externe, une anticipation dans l'analyse prospective, un sens de la réactivité structurelle dans l'emploi tactique de l'armée, l'utilisation de nouveaux systèmes de communication, un sens de la réactivité du comportement entre autres la nécessité de professionnels formés et d'un profil nouveau d'officiers capables d'initiatives sur le terrain.

Citons également les propos du général A. Beaufre (1963) pour qui « *pour être un bon stratège, il faut beaucoup de résolution, une tête froide pour que les décisions restent calculées, et une volonté farouche pour maintenir l'effort dans la direction du but visé. Ce sont des qualités rarement réunies, d'où le petit nombre de vrais hommes de guerre, car ils doivent être à la fois penseurs et hommes d'action* ».

Ces réflexions s'inscrivent dans le prolongement de l'histoire de la stratégie et du management stratégique au cours des siècles dont nous n'avons pu donner qu'un aperçu. L'histoire de la pensée stratégique contemporaine a été formalisée comme une confrontation de la pensée et de l'action au cours des années 60.

Depuis une période assez lointaine (A.D. Chandler, 1962 ; H.I. Ansoff, 1965, 1968) et jusqu'à encore une période récente (M.E. Porter, 1996 ; H. Mintzberg & J. Lampel, 1999 ; D.C. Hambrick & J.W. Fredrickson, 2001 ; M. Farjoun, 2002), de nombreux auteurs ont proposé des définitions de la stratégie d'entreprise. Or, de telles définitions ont été jugées parfois trop éloignées les unes des autres, voire divergentes, comme le souligne H. Mintzberg (1987) ou G. Johnson & al. (2002). Cela a été justifié à travers les multiples champs de recherche liés de près ou de loin à la discipline de la stratégie d'entreprise en disant que « *les chercheurs en stratégie déplorent fréquemment les frontières intrinsèquement floues de leur discipline, source de constantes (mais pourtant fructueuses) frictions avec des champs connexes (économie industrielle, marketing, finance, organisation, sciences cognitives, sociologie, etc.)* » (F. Frery, 2004).

La stratégie d'entreprise a ainsi pris l'habitude de s'enrichir constamment de sa confrontation avec d'autres disciplines, allant parfois jusqu'à emprunter à la physique (théorie du chaos) ou à la biologie (écologie des populations). Toutefois, il serait regrettable d'après F. Frery (2004), que « *la stratégie ne soit définie qu'en creux par rapport à d'autres champs, toujours prompts à l'inclure – au moins sur le plan sémantique – dans leur propre domaine d'expertise. Ne parle-t-on pas de stratégie marketing, de stratégie financière, de contrôle stratégique, etc.?* ». La stratégie concerne l'entreprise dans son ensemble et par conséquent chacune des fonctions est imbriquée dans le déploiement de la stratégie.

Le besoin d'une définition de la stratégie d'entreprise est donc réel et permet de délimiter ses frontières par rapport aux autres disciplines avec plus de précision et de cohérence et de déterminer l'essence de la stratégie (le quoi ?), son objet fondamental (le pourquoi ?) et la démarche stratégique (le comment ?).

Les différentes recherches qui ont été réalisées sur la décision ont conduit à une multitude de modèles et d'études empiriques dont l'objectif est de dépasser l'utilisation de modèles rationnels, considérés comme étant perspectifs et normatifs. Les propositions retenues au cours de ces recherches ont permis de fonder plusieurs écoles dont, d'abord, les écoles normatives qui insistent plus sur la façon dont il faudrait concevoir la stratégie que sur la façon dont elle se construit effectivement. Nous citerons parmi ces écoles, l'école de la planification dans la lignée des travaux de H.I. Ansoff (1965), l'école de la conception qui a débouché sur des modèles formels et prescriptifs tels que le SWOT ou la matrice BCG ou encore l'école du positionnement qui, à partir des écrits de M.E. Porter (1980), définit la stratégie dans un univers concurrentiel comme la capacité de l'entreprise à devancer ses concurrents et à maintenir son avance. Selon l'auteur, la concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des entreprises. Face à des rivaux, la stratégie consiste à l'entreprise d'acquérir une position stratégique favorable rentable et durable dans le secteur, scène où la concurrence se manifeste principalement.

Ensuite, viennent les écoles qui s'intéressent plus à la description du véritable processus d'élaboration de la stratégie. Nous pouvons citer d'abord l'école entrepreneuriale qui met en exergue la vision de l'entrepreneur stratège, ensuite, l'école cognitive initiée par J.G. March & H.A. Simon et qui présente la stratégie comme une représentation mentale collective, l'école du pouvoir qui est proche des sciences politiques représentée par Allison, J. Pfeffer & G.R. Salancik pour laquelle la stratégie résulte avant tout de négociations et de marchandages, l'école culturelle issue de l'anthropologie et qui s'intéresse tout particulièrement au changement stratégique ou encore l'école de l'apprentissage (R.M. Cyert & J.G. March, 1963 ; G. Hamel & C.K. Prahalad, 1994) pour laquelle la stratégie consiste à expérimenter des solutions nouvelles grâce au levier obtenu par des compétences fondamentales.

Enfin, d'autres écoles ont une vision de l'élaboration de la stratégie comme processus de transformation. Nous pouvons citer l'école environnementale fondée sur l'écologie des populations, qui, à partir des travaux de M.T. Hannan & J. Freeman (1989), construit une analogie avec la biologie et l'école des configurations qui permet d'élaborer une typologie des postures envisageables, selon les facteurs de contingence dominants.

Tout en reconnaissant leurs apports et intérêts, nous montrerons dans la suite que de tels modèles demeurent insuffisants pour aborder la décision stratégique lorsqu'on a pour ambition d'évoquer le processus de formation de la stratégie, voire de la réflexion stratégique.

## **2.2. Les courants de pensée en matière de stratégie d'entreprise**

La stratégie d'entreprise a été formalisée comme domaine de pensée et d'action au cours des années soixante. La recherche en stratégie d'entreprise s'est focalisée autour des deux concepts que sont le contenu de la stratégie et le processus d'élaboration de celle-ci (H. Laroche & J.P. Nioche, 1998 ; T. Elfring & H.W. Volberda, 2001). D'un côté, l'approche de la stratégie en termes de contenu répond à l'interrogation « comment penser la stratégie ? ». La décision stratégique y est représentée comme un produit résultant de processus dédiés à sa formulation. D'un autre côté, l'approche de la stratégie en termes de processus tente de répondre à la question « comment la stratégie est-elle concrètement réalisée ? ». La décision stratégique y est représentée comme une des dimensions qui permettent à l'action stratégique de prendre forme pour constituer ainsi la stratégie d'entreprise. C'est ainsi qu'est apparue une dichotomie entre contenu et processus.

Deux approches principales ont ainsi émergé et consistent d'une part en une approche rationnelle et analytique s'intéressant directement à la notion de décision, et d'autre part en une approche plus empirique qui étudie la formation de la stratégie, en tentant de s'affranchir plus ou moins de la notion de décision stratégique, analysant les orientations stratégiques comme un ensemble de « patterns » résultant de processus organisationnels multiples (M.J. Avenier, 1996 ; J. Lauriol, 1998 ; A.C. Martinet, 2001). C'est à travers l'émergence de ces deux conceptions, l'une liée à la notion de décision et l'autre liée à la formation de la stratégie, que A.M. Pettigrew (1992) suggère l'opposition entre « decision-making » et « strategy-making ».

La décision stratégique conçue comme un produit résultant de processus de formation de la décision stratégique « decision-making » considère que les choix décisionnels se forment à partir d'objectifs, de problèmes décisionnels et d'informations clairement identifiés aboutissant au développement d'une démarche de type résolution de problème. Sans prétendre à l'exhaustivité des modèles, nous présentons dans la section 2.2.1 de ce chapitre les principaux modèles décisionnels que sont le modèle dit rationnel (de l'école de la planification stratégique), le modèle organisationnel ou à rationalité limitée proposé par H.A. Simon en 1957 (la rationalité étant bien souvent limitée et orientée par l'entreprise, ses procédures et ses règles de fonctionnement (H.A. Simon & J.G. March, 1979) et le modèle politique où la rationalité est contrainte par les jeux politiques qui se déroulent entre protagonistes de la décision (J.G. March, 1962 ; J.B. Quinn, 1980).

Dans la perspective « strategy-making » ou formation de la stratégie, la décision stratégique ne constitue qu'une des modalités de l'action (selon la perspective de l'action de H. Laroche, 1995) et n'est considérée que comme partiellement dépendante du processus de prise de décision. Il s'agit alors non plus de décisions répondant à des objectifs mais plutôt de décisions orientées vers une dynamique de l'action et du changement aboutissant à des comportements plus ou moins décidés (A.M. Pettigrew, 1985, 1987, 1988 ; H. Mintzberg, 1978, 1987, 1990 ; R.A. Burgelman, 1988). Dans la section 2.2.2 nous présentons, sans prétendre être exhaustif, les modèles de « strategy-making » que sont le modèle de la planification stratégique, le modèle d'analyse stratégique, le modèle de diagnostic de la situation concurrentielle, le modèle de changement stratégique, le modèle de stratégie délibérée et de stratégie émergente, le modèle du paradigme stratégique et enfin le modèle de l'action stratégique.

La recherche en stratégie a également mis en évidence un modèle socio-cognitif de la stratégie que nous présentons dans la section 2.2.3. Un tel modèle a permis de reconnaître la place du cognitif dans la recherche en management stratégique en considérant le processus de formation de la stratégie comme un processus cognitif. Un autre modèle abordant la stratégie selon l'approche ressources- compétences a également fait l'objet d'études que nous présentons dans la section 2.2.4.

Nous finirons par montrer comment l'analyse des apports et des limites des travaux portant sur la stratégie met en évidence tout l'intérêt de la notion de la réflexion stratégique que nous présentons dans la section 2.2.5. C'est à travers la notion de réflexion stratégique que le rapprochement le plus fidèle au contexte de l'IE est réalisé. Nous

verrons comment la réflexion stratégique s'inscrit au coeur de la démarche d'IE.

### 2.2.1. Les modèles décisionnels « decision-making »

Les chercheurs en stratégie ont, dans un premier temps, privilégié la décision en elle-même, avant de s'intéresser aux processus concourant à la prise de décision, puis à la démarche stratégique de façon plus générale. Dans cette section, nous proposons d'analyser les différents modèles décisionnels ayant marqué le processus de prise de décision stratégique. Commençons tout d'abord par répondre à la question « qu'est-ce qu'une décision ? », puis « qu'est-ce qu'une décision stratégique ? ». Nous nous proposons ensuite de décrire les différents modèles d'aide à la prise de décision.

#### 2.2.1.1. Les notions de décision et de décision stratégique

On peut considérer la « décision » comme un acte par lequel un décideur opère un choix entre plusieurs alternatives permettant d'apporter une solution satisfaisante pour résoudre un problème décisionnel donné. Les décisions sont ainsi issues d'un processus de résolution de problèmes décisionnels qui possède comme point de départ la perception, plus ou moins précise, d'un problème décisionnel et aboutit à l'élaboration d'un ensemble de décisions qui pourront être concrétisées en actions.

L'existence d'un problème décisionnel est due au fait que le décideur perçoit une situation interne ou externe jugée insatisfaisante. Toutefois, la situation de décision est complexe dans le sens où le décideur intervient dans un contexte aléatoire et incertain. La décision n'est également pas fondée uniquement sur la recherche d'un objectif, qui, parfois, n'est pas défini à l'avance, mais intègre un nombre important de variables environnementales. Le décideur doit transformer sa perception peu précise, incompréhensible et mal structurée du problème en un problème plus précis, compris et bien structuré, en disposant des informations pertinentes en provenance de l'environnement interne et externe, pouvant réduire le taux d'incertitude et éclairer ses choix stratégiques.

On distingue traditionnellement trois catégories de décisions pouvant être prises au sein de l'entreprise.

D'abord, les décisions stratégiques sont prises par le décideur, incarné souvent par le dirigeant de l'entreprise et portent sur le long terme puisqu'elles permettent de déterminer le positionnement stratégique de l'entreprise dans l'environnement sur une longue durée.

Ensuite, les décisions administratives ou tactiques permettent de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques. Les décisions tactiques permettent d'organiser l'allocation et l'affectation des ressources humaines, financières, matérielles, technologiques, etc. au sein de l'entreprise. Les décisions tactiques sont prises par les cadres moyens pour mettre en oeuvre les décisions stratégiques et portent souvent sur le moyen terme.

Enfin, les décisions opérationnelles se placent dans le cadre du processus productif de l'entreprise et concernent la gestion courante de l'entreprise comme la gestion des stocks, la gestion de la production. Les décisions opérationnelles, portant sur le court terme, sont prises par les employés pour mettre en oeuvre les décisions tactiques.

Quatre modèles génériques ou de base de décision stratégique sont communément cités par les spécialistes en management stratégique : le modèle rationnel (rationalité pure et parfaite), le modèle organisationnel, le modèle politique et le modèle psychologique. Nous nous proposons de décrire brièvement les différents modèles de décision stratégique dans la section suivante.

#### 2.2.1.2. Le modèle décisionnel à rationalité parfaite

La notion de rationalité, discutée dès 1947 par H.A. Simon, renvoie essentiellement à la corrélation entre les décisions prises par un acteur et le résultat d'un choix comparatif à la fois exhaustif et simultané de toutes les solutions possibles pour sélectionner la meilleure solution en fonction de ses préférences.

Pour le modèle décisionnel à rationalité parfaite, un décideur quelconque dispose, pour décider, de toutes les

informations dont il a besoin et possède la capacité de les traiter. De plus, un tel décideur a une idée claire de ses préférences, c'est à dire de ce qu'il veut obtenir ou de l'objectif qu'il veut atteindre. Les préférences du décideur sont également supposées être stables (elles ne se changent pas au fil des heures), cohérentes (elles se complètent les unes les autres et ne se contredisent pas) et hiérarchisées (le décideur est capable de définir des priorités). Les avantages d'un tel modèle sont qu'il répond à une action fondée sur la pensée cartésienne et qu'il facilite l'application d'outils quantitatifs. Toutefois, H.A. Simon (1959, p.273) lui-même a noté que la rationalité parfaite est un idéal non réaliste. Par conséquent, plusieurs interrogations peuvent être posées : pourquoi est-il jugé impossible d'avoir une rationalité parfaite, c'est à dire une rationalité où les moyens sont en parfaite adéquation avec leurs fins et permettent de choisir l'action la plus efficace compte tenu des contraintes en ressources ?

H.A. Simon & J.G. March (1959) ont mis en évidence les lacunes du modèle décisionnel à rationalité parfaite en mentionnant que tout choix est sujet à des contraintes, notamment environnementales ou temporelles. L'incertitude, la complexité et le dynamisme de l'environnement contraignent la décision et l'action stratégiques. Les auteurs mettent également en évidence le fait que l'information dont dispose le décideur est souvent incomplète, ou encore que les solutions envisagées ne sont jamais exhaustives et que seul un petit nombre de solutions possibles est réellement examiné. C'est ainsi que le modèle décisionnel à rationalité parfaite a été considéré comme divergent par rapport aux pratiques réelles au sein des entreprises. Au lieu de contraindre les décideurs à se conformer à un tel modèle, H.A. Simon (1959) a proposé un second modèle, celui de la rationalité limitée, qui prend en compte le fait que le décideur ne possède pas une connaissance totale de la situation, et que nous présentons dans la section suivante.

#### 2.2.1.3. Le modèle décisionnel à rationalité limitée

Dans ce modèle, H.A. Simon (1959) rejette l'hypothèse de rationalité parfaite du décideur. L'auteur introduit l'idée que la solution retenue n'est pas optimale mais juste satisfaisante. L'une des raisons à cela, invoquée par l'auteur, est que les individus commettent des erreurs de jugement et n'atteignent pas toujours les buts qu'ils se sont fixés. Une autre raison est, que pourvues de cette rationalité limitée, les individus prennent leurs décisions, en fonction des buts visés et de l'analyse de l'environnement lié à cette décision. C'est en ce sens que, selon l'auteur, *« les buts et valeurs [d'une décision dans la vie réelle] peuvent être simples ou complexes, cohérents ou contradictoires ; les faits peuvent être réels ou supposés, basés sur des observations ou des rapports réalisés par d'autres ; les inférences peuvent être valides ou fausses »* (H.A. Simon, 1959, p.273).

Ainsi, le décideur ne dispose que d'informations partielles et se trouve dans l'incapacité d'appréhender toutes les facettes de la situation à laquelle il se trouve confronté car l'environnement est caractérisé par une part d'incertitude. En d'autres termes, la rationalité limitée provient de l'incapacité des individus à traiter l'ensemble des informations en provenance de leur environnement : *« chaque organisme humain vit dans un environnement qui produit des millions de bits de nouvelle information chaque seconde, mais le goulot d'étranglement de l'appareil de perception n'admet certainement pas plus de 1000 bits par seconde et probablement moins »* (H.A. Simon, 1959, p. 273).

H.A. Simon (1997) montre également que la rationalité des individus est limitée par leur représentation de l'environnement car cette dernière influence largement tant le contenu des décisions que la manière dont elles seront prises *« si nous acceptons qu'à la fois la connaissance et la puissance computationnelle de preneur de décision sont sérieusement limitées, alors nous devons distinguer entre le monde réel et la perception qu'en ont les acteurs et raisonner sur cela. Ce qui veut dire que nous devons construire une théorie (et la tester empiriquement) du processus de décision. Notre théorie doit inclure non seulement le processus de raisonnement mais aussi le processus qui génère la représentation subjective par l'acteur du problème de décision »* (H.A. Simon, 1997, p.368-369).

En définitive, J.G. March & H.A. Simon (1958) tirent deux conséquences principales de la rationalité limitée des décideurs. D'abord, les possibilités de choix de décision sont contraintes par le contexte environnemental incluant également les aspects socio-cognitifs du décideur comme ses émotions qui l'orientent vers tel aspect de son

environnement plutôt que vers un autre « le milieu organisationnel et social dans lequel se trouve la personne qui prend une décision détermine les conséquences auxquelles elle s'attendra, celles auxquelles elle ne s'attendra pas ; les possibilités de choix qu'elle prendra en considération et celles qu'elle laissera de côté » (J.G. March & H.A. Simon, 1958, p.136-137). Ensuite, la rationalité limitée révèle les écarts entre l'action et la réalisation des buts « premièrement les acteurs peuvent avoir (et la plupart du temps auront) une information incomplète ou erronée sur la situation et les changements potentiels de la situation au cours du temps (...) Deuxièmement, même si l'information est complète, un acteur peut être incapable (et généralement sera incapable) de calculer toutes les conséquences de l'action (...) Troisièmement, les acteurs n'ont généralement pas qu'un seul but, et qu'il peut y avoir des incompatibilités entre les buts, la réalisation de l'un d'entre eux interférant avec la réalisation des autres (...) Quatrièmement, un acteur peut ne pas parvenir à atteindre un but en raison de son ignorance des moyens d'action » (H.A. Simon, 1991, p.2).

Si l'auteur rejette le modèle décisionnel à rationalité parfaite en mettant en avant la réalité d'une rationalité limitée, il reste cependant attaché à définir les méthodologies permettant d'améliorer la rationalité des décisions en comblant autant que possible sa limitation. Pour cela, H.A. Simon (1977) a proposé de formaliser le processus de prise de décision en distinguant quatre phases comme illustré dans la figure ci-dessous.

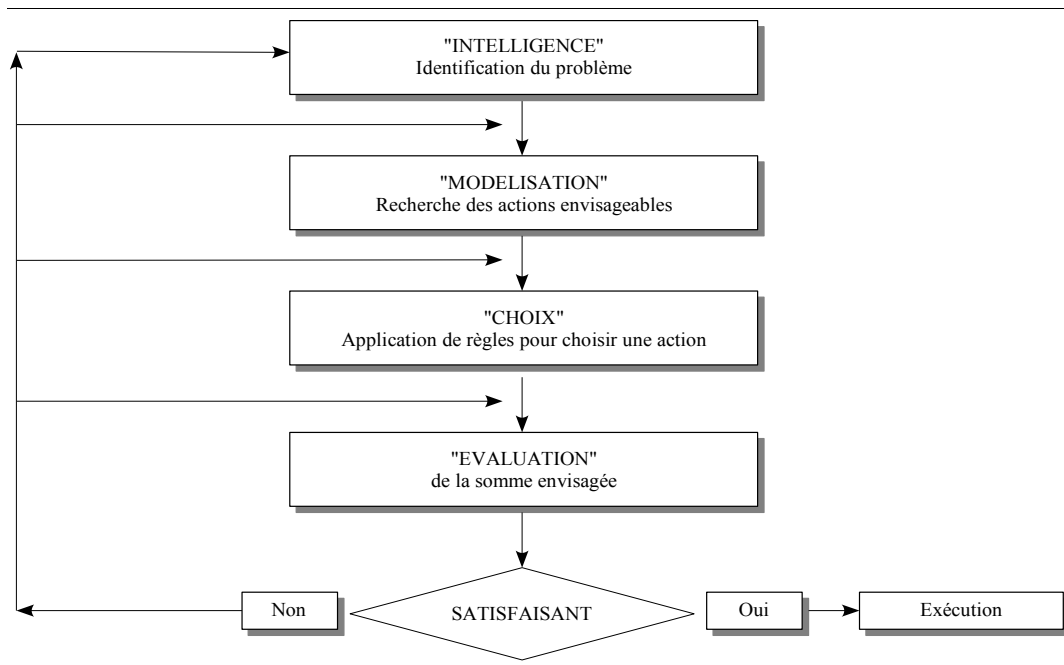


Fig. 24 : Processus de prise de décision, H.A. Simon (1960)

La phase d'intelligence concerne l'identification du problème et la recherche d'informations. La deuxième phase correspond à l'élaboration de solutions alternatives consistant en scénarios et modèles d'action associés. La troisième phase retient un choix d'actions possibles. Enfin, la quatrième phase évalue le choix retenu et permet de réaliser l'aspect itératif de ce processus.

C'est ainsi que le modèle organisationnel privilégie l'importance du processus dans la fixation des choix. Toutefois, l'analyse est malaisée et les phénomènes guidant les changements sont peu clairs.

Nous avons montré précédemment que l'incertitude, la complexité et la turbulence de l'environnement affectent négativement la nature des décisions stratégiques, parce que cela rend la formulation d'une démarche stratégique à priori difficile. Que la cause soit attribuée à une rationalité limitée, à la capacité limitée en matière de traitement de l'information ou au tri sélectif des informations comme entrées du processus décisionnel, les conséquences d'une telle incertitude seront néfastes pour l'organisation. En effet, dans le modèle fondateur développé par H.A. Simon (1976), la décision est présentée comme un processus rationnel constitué d'un certain nombre d'étapes logiques où, après une analyse de la situation, des voies d'action alternatives sont examinées et un choix

finalement effectué. Tout au long des différentes séquences du processus, le décideur est conduit à se procurer et à analyser des informations. Suivant le postulat de la rationalité, le décideur, dans ce modèle, se doit de se procurer l'information la plus adéquate pour prendre des décisions efficaces. Les travaux de Simon ont été poursuivis et complétés.

Certains travaux (M.D. Cohen, J.G. March & J.P. Olsen ; 1972) ont souligné quelques limites dans les travaux de Simon, en indiquant que si dans le modèle de la décision de H.A. Simon (1960), les relations entre information et décision sont relativement faciles à appréhender, cette relation est à considérer comme plus complexe, et que la principale caractéristique du processus décisionnel est le désordre. En effet, les auteurs proposent deux considérations qu'il fallait mettre en avant : d'une part, le décideur n'est pas confronté à une série de décisions clairement identifiées, l'attention dont fait l'objet une décision, sera fonction des attributs de cette décision, du moment que l'information est acquise et de l'existence d'autres décisions qui sollicitent, elles aussi, l'attention des décideurs. Certes, l'information a un rôle crucial dans la mesure où le délai et le moment d'acquisition d'une information peuvent déterminer le fait même qu'une décision soit mise à jour et prise ; néanmoins, le décideur n'utilisera pas nécessairement toutes les informations qui sont à sa disposition, certaines seront négligées, voire ignorées, car l'attention du manager est focalisée soi-disant sur 'l'essentiel'. Par ailleurs, le décideur est considéré comme victime de multiples biais cognitifs. Certaines anomalies constatées dans le processus décisionnel s'expliquent par des fautes de raisonnement du décideur, et ce en mettant en avant les biais cognitifs. Nous pouvons citer comme exemple, dans des situations de changement rapide de l'environnement de l'organisation, le fait que la perception du changement s'avère problématique pour le décideur, et comme ce dernier a tendance à favoriser souvent l'information déjà acquise, des biais se manifestent dans le traitement des nouvelles informations, puisque certains signaux révélant des bouleversements seront écartés, voire ignorés. Dès lors, le décideur est parfois attaché à son jugement initial et est donc peu sensible à l'information nouvelle. Le décideur peut également être tenté de généraliser sans raison particulière, et ce à partir de situations ou d'expériences passées, et il n'utilisera pas forcément l'information à sa disposition. Ces biais affectent tout particulièrement les modalités de traitement de l'information, et ce n'est pas parce qu'une information est communiquée à un décideur, qu'il l'utilisera réellement dans le processus décisionnel. C.W. Choo (2000) a proposé un ensemble des facteurs pouvant affecter le processus du traitement de l'information : des facteurs affectifs ou émotionnels, des facteurs cognitifs, des facteurs situationnels. L'auteur a également expliqué comment ces facteurs peuvent influencer sur chacune des étapes dans le processus du traitement de l'information, à savoir : la manifestation du besoin de l'information, la recherche d'information et l'utilisation de l'information.

De nombreux travaux ont souligné l'importance des informations pour servir le processus décisionnel et pour améliorer la performance de l'entreprise. Néanmoins, certains auteurs ont supposé, voire affirmé que les décideurs en termes de besoins en informations, de temps en temps, se heurtent à la perception d'une lacune cognitive, c'est-à-dire à une situation que la personne ne parvient pas à comprendre, et pour combler cette lacune une recherche de l'information s'avère nécessaire. Même si certains (B. Dervin, 1999) ont proposé une réponse convaincante, celle du « sensmaking », c'est-à-dire la saisie du sens, parfois lorsque le sens se dérobe, le manque de compréhension conduit à l'incertitude. En outre, D. Kahneman (2001) a précisé que l'incertitude engendre de l'anxiété, le manque de confiance en soi, du stress et de l'appréhension. Ces états affectifs sont susceptibles d'influencer négativement la façon de trouver du sens, à l'interprétation optimale de l'information dont a besoin le décideur et la bonne maîtrise de l'incertitude. En ce qui concerne les facteurs situationnels, le besoin en informations découle souvent d'une ambiguïté sur la clarté des objectifs stratégiques, le consensus qui s'en dégage, l'ampleur du risque encouru, les normes juridiques, légales et réglementaires, les contraintes de temps et de moyens, etc. C'est ainsi que les décideurs préfèrent souvent contextualiser le sujet en question, ne se contentant pas de traiter le sujet en question « que veux-tu savoir ? », mais répondant également et surtout à des questions portant sur la situation problématique, le contexte décisionnel « pourquoi veux-tu savoir cela ? », « que sais-tu déjà ? », « que penses-tu de ce que tu as acquis comme information ? », « en quoi cela va t-il t'aider à comprendre ton problème ? ».

Or, même si l'information se trouve promue au rang des actifs stratégiques et constitue une source d'avantage



concurrentiel, elle peut être également à l'origine de certains dysfonctionnements, certains auteurs n'hésitant pas même à qualifier cela de « maladies de l'information » (H. Lesca, & E. Lesca, 1995, p.39). Par cette métaphore, l'auteur a voulu dénoncer les phénomènes de surcharge de l'information : les décideurs se retrouvent inondés et asphyxiés par un nombre très important d'informations dont certaines n'ont aucune valeur ni aucune utilité. D'autre part, nous pouvons avoir des informations imprécises, ambiguës et confuses. En outre, il y aura un manque d'informations pertinentes du fait que les informations ne seront pas disponibles, ou des pertes d'informations stratégiques, etc. Quant à l'utilisation de l'information, les préférences cognitives d'un individu influent sur la manière dont il traite l'information. D. Kahneman (2001) suppose que lorsque les individus utilisent des informations pour formuler un jugement, ils prennent un raccourci cognitif pour rendre l'information plus facile à traiter. Pour avoir, par exemple, une idée de la fréquence d'un événement, les individus privilégient souvent les informations récentes, vivaces dans leur esprit, et dont ils peuvent se souvenir aisément. En ce qui concerne le niveau affectif, certains individus évitent d'utiliser des informations qui peuvent susciter des émotions fortes ou négatives chez les autres ou en eux-mêmes, ils agissent de manière sélective, pour ne pas se trouver dans l'embarras, pour ne pas déclencher un conflit ou éviter de ressentir des remords ou des regrets, et ce pour préserver soit leur réputation, soit leur contact relationnel. L'utilisation sélective de l'information vise essentiellement à minimiser des sentiments désagréables, et la tendance va se développer jusqu'à ignorer certaines informations en provenance de l'extérieur ; au fil du temps, ces individus vont mettre en place une certaine stabilité dans l'environnement du travail pour atténuer le stress et l'incertitude. En ce qui concerne les facteurs situationnels, les normes et les règles restituées par le groupe peuvent avoir un impact sur le traitement et l'utilisation de l'information, dans le sens où il s'ensuit que l'organisation à travers sa connaissance collective, développe un cadre commun auquel l'ensemble du groupe va se référer pour extraire collectivement la signification de l'information.

En définitive, nous pouvons dire que les individus ressentent un besoin d'informations lorsqu'ils perçoivent des lacunes dans leurs connaissances ou leur capacité à comprendre, ce qui est essentiellement dû à la perception de l'incertitude et de la complexité de l'environnement. Pour combler cette lacune, ils cherchent l'information. Le traitement de l'information peut être toutefois façonné par des facteurs cognitifs, affectifs ou émotionnels et situationnels.

#### 2.2.1.4. Le modèle décisionnel politique : l'élaboration de la stratégie comme processus de négociation

Issue des sciences politiques, indépendamment de la perspective de H.A. Simon (1960), l'approche politique de la décision constitue un autre volet de la littérature classique sur la décision (M. Crozier & E. Friedberg, 1977 ; J. Pfeffer, 1981). Cette approche part du même constat que la perspective de rationalité limitée de H.A. Simon, c'est-à-dire de la divergence entre le modèle rationnel et la réalité du comportement des décideurs au sein des entreprises. L'approche politique s'exprime en termes de rapports de force, de défense d'intérêts, de contrôle de zones d'incertitude. Elle met en évidence, à côté de l'organigramme et de la structure officielle de l'organisation, une structure informelle, faite de jeux, de marchandages, de négociations. Le principe du modèle politique est que les individus agissent en fonction de leurs intérêts propres.

L'acteur est au coeur de l'approche politique, ignoré par le schéma rationnel qui ne considère comme décideur légitime que l'équipe dirigeante et les spécialistes qui l'assistent. L'acteur est ici défini comme le membre d'un groupe d'intérêt, capable d'exercer une influence vis-à-vis d'autres acteurs et de déployer en conséquence des stratégies appropriées (défensives ou offensives).

Dans le modèle politique, le pouvoir se définit comme l'exercice d'un contrôle sur les ressources organisationnelles considérées comme pertinentes. Les enjeux du contrôle varient en fonction des atouts dont disposent les différents partenaires dans la structure formelle de l'entreprise. Ces derniers ne mobiliseront en effet leurs ressources et ne déploieront leurs stratégies que si, à leurs yeux, les enjeux d'une telle mobilisation en valent la peine.

J. Pfeffer (1981) étudie l'influence des phénomènes de pouvoir dans la stabilité de l'entreprise. Selon l'auteur, les sources d'une telle stabilité sont expliquées en trois temps. Dans un premier temps, l'engagement des acteurs pour

faire prendre des décisions et construire des stratégies (les individus tendent à maintenir leur position même en cas d'échec ou d'erreur). Dans un second temps, la légitimité des pratiques et des croyances (institutionnalisation des pratiques et des croyances difficilement transformables). En dernier lieu, la tendance à la perpétuation et à l'auto-renouvellement du pouvoir (tout pouvoir acquis se renforce).

Certains auteurs, notamment, J. Pfeffer (1981), ont souligné les limites d'une telle approche politique en considérant que la combinaison de ces trois facteurs rend tout changement organisationnel très difficile et peut retarder l'adaptation de l'entreprise à son environnement (inertie) et aller jusqu'à menacer sa survie.

#### 2.2.1.5. Le modèle de l'incrémentalisme logique : l'élaboration de la stratégie comme processus émergent

Le modèle de l'incrémentalisme logique intervient dans les modèles de l'école de l'apprentissage qui a sévèrement critiqué la séparation entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie. L'école de l'incrémentalisme logique remonte aux premiers travaux de J.B. Quinn, « *Strategies for change : logical incrementalism* » (J.B. Quinn, 1980). Selon l'auteur, les stratégies se construisent au cours de l'action, au fur et à mesure que les gens agissent parfois individuellement, mais souvent collectivement, et ce en assimilant progressivement les données de la situation, en disposant des moyens pour les traiter et en préparant un plan d'action. Les décisions sont prises selon un processus « sériel », « fragmenté », davantage pour résoudre des problèmes que pour se préoccuper des objectifs définitifs ou de la coordination des différentes décisions. Les acteurs entreprennent un processus informel « d'ajustement mutuel ».

Dans les années 1980, J.B. Quinn reprend la thèse de l'incrémentalisme en considérant que la stratégie se construit en cours de marche et que les petits pas sont tous orientés dans la même direction. L'auteur parle « d'incrémentalisme logique ». L'idée d'incrémentalisme signifie que les grandes décisions sont le produit de petites décisions, tout comme « *les petits ruisseaux font les grandes rivières* », comme l'indiquait H. Laroche (1995).

Pour J.B. Quinn (1980), le rôle du management stratégique consiste à faire coordonner les décisions prises dans les sous-systèmes de l'entreprise dans un schéma cohérent. Le rôle des dirigeants est de définir ce que doit être l'organisation dans le futur. Pour ce faire, le dirigeant va tendre vers cette idée par une série d'évolutions à partir d'une activité de base solide : test de changement de moindre ampleur. Le dirigeant représente ainsi l'acteur principal qui assure la stabilité tout en impulsant une dynamique évolutive de transformation. La perspective de l'incrémentalisme logique peut être considérée comme l'élaboration d'une stratégie au travers d'un apprentissage par l'action.

De nombreux auteurs se sont intéressés à expliquer l'incrémentalisme, et décrivent différents types d'incrémentalisme qui peuvent être le résultat du jeu de rationalités partielles unifiées par un dirigeant habile et assez puissant (J.B. Quinn, 1980) et son incrémentalisme logique, ou procéder d'un système psychologique de croyances stables propres à l'équipe dirigeante (G. Donaldson & J.W. Lorsch, 1983).

Le modèle incrémentaliste peut être appréhendé comme une pratique décisionnelle adoptant le principe de la politique qui consiste à agir par tâtonnement systématique. L'incrémentalisme peut être considéré comme une représentation générale de l'action, plus que comme un modèle spécifiquement politique. D'ailleurs, J.B. Quinn (1980) a tenté de regrouper dans cette perspective "incrémentaliste", le processus décisionnel organisationnel et le processus décisionnel politique.

L'incrémentalisme de J.B. Quinn (1980), demeure ambigu dans l'une de ses interprétations : ne s'agit-il pas du décideur qui manoeuvrerait politiquement dans l'entreprise, d'une façon incrémentale, pour faire émerger son plan? Dans ce cas, son modèle s'appuie sur l'école du pouvoir, notamment le modèle politique, et la séparation entre conception et réalisation de la stratégie n'est plus très nette. En outre, ce modèle ne permet pas à l'entreprise de comprendre l'évolution de son environnement et de s'y adapter.

Dès lors, nous pouvons constater une nette différence entre l'école normative, avec le modèle de la conception, de

la planification et du positionnement stratégique, et l'école de l'apprentissage. La première école plaide pour une stratégie délibérée en mettant l'accent sur le contrôle pour vérifier que les actions mises en oeuvre sont conformes au plan d'action. La deuxième école prône la stratégie émergente par l'apprentissage et l'intégration dans un modèle stratégique de l'initiative individuelle.

#### 2.2.1.6. Le modèle décisionnel psychologique : l'élaboration de la stratégie comme processus psychocognitif

Les approches psychologiques s'intéressent d'une part aux processus mentaux à l'œuvre lors d'une décision individuelle et d'autre part à la personnalité des décideurs. La psychologie cognitive envisage la décision comme un cas particulier des stratégies de résolution de problèmes. Elle explore des « rationalités subjectives » employées par les individus en situation. Beaucoup d'expériences concernent les « biais cognitifs » c'est-à-dire les raisonnements en apparence corrects qui conduisent à de fausses conclusions. H.A. Simon (1983) en donne un exemple. Plaçons dans une boîte cinq boules : quatre blanches et une noire que l'on va tirer au hasard. On demande à une personne de prédire la couleur de la boule tirée. En général, le sujet soumis à ce test va miser quatre fois sur cinq sur les boules blanches. En réalité, la stratégie mathématiquement la meilleure consiste à miser à chaque coup sur les blancs et non pas seulement quatre fois sur cinq. Toutefois, les « heuristiques » (méthodes de résolutions de problèmes approximatives) employées dans la vie courante sont souvent fiables.

L'autre voie explorée par la psychologie de la décision concerne la personnalité des décideurs. Les spécialistes américains de management ont décrit toute une panoplie de profils de personnalité ou « styles décisionnels » qui correspondent à autant de styles de leadership : les intuitifs, les rationnels, les réalistes, les ingénieux, les rigides, les autoritaires, les innovants, etc. (G. Morin, 1986). Alors que l'intuitif préfère suivre son inspiration, le « rationnel » s'informe, calcule, soupèse, s'arme de prudence. Le premier est créatif, le second plus conformiste.

On peut encore s'inspirer des études de psychosociologie comme celles menées par W. Doise & S. Moscovici (1987) sur les décisions dans les groupes, parmi les analyses psychologiques. On souligne alors comment les interactions entre participants vont contribuer à polariser la décision soit dans le sens d'une radicalisation, soit dans le sens du conformisme.

#### 2.2.1.7. Les modèles décisionnels dits composites

Les modèles dits composites sont la combinaison de plusieurs logiques décisionnelles, comme par exemple le modèle d'allocation de ressources ou encore le modèle de la poubelle. Le modèle d'allocation de ressources (J. Bower, 1970) aide à prendre une décision stratégique pertinente en amalgamant des processus rationnels et politiques formulés dans un contexte d'organisation bien déterminé. Le modèle de la poubelle quant à lui (M.D. Cohen, J.G. March & J.P. Olsen, 1972) correspond à des choix stratégiques issus de la rencontre fortuite de quatre sources qui sont les problèmes, les solutions, les acteurs et les opportunités de décision.

#### 2.2.1.8. Synthèse des modèles décisionnels

En définitive, nous pouvons déduire que la multiplicité des modèles et approches de décision reflète la complexité du phénomène de la prise de décision, mais aussi la diversité des domaines d'application qui requièrent des façons différentes de décider, et ce selon le contexte d'action, la dimension politique, psychologique, organisationnelle, le poids de l'environnement, etc. Aucun modèle n'est a priori donné comme supérieur aux autres modèles. Tous sont à même de rendre compte de la réalité observée, dans l'un de ses aspects ou à l'une de ses étapes.

Quelle que soit son appartenance à l'école de la conception, de la planification, du positionnement stratégique, à l'école entrepreneuriale, cognitive, à l'école de l'apprentissage, du pouvoir (modèle politique), ou encore à l'école de la configuration, chaque approche met en relief une dimension du phénomène sans en épuiser l'analyse. La décision stratégique ne peut être saisie par un modèle unique et universel. C'est ainsi que les chercheurs se sont orientés non plus sur le processus de décision stratégique (decision-making), mais plutôt sur le processus de formation de la stratégie (strategy-making) que nous explorons dans la section suivante.

## 2.2.2. Les modèles d'élaboration de la stratégie « strategy-making »

### 2.2.2.1. La notion de planification d'entreprise

H. Fayol (1916), un des précurseurs du management stratégique, a développé l'idée que l'une des tâches de la direction générale consiste à « prévoir » et à « contrôler ». Pour cela, il propose de fixer des objectifs, de prévoir des moyens pour les réaliser, et de vérifier que les dits objectifs ont bien été réalisés. H. Fayol (1916) suggère des plans établis à cinq ans, soumis à modifications annuelles, au vu de l'évolution interne et externe. C'est en ce sens que la plupart des tenants américains de l'école du management, en l'occurrence P.F. Drucker (1977), soulignent que le bon manager planifie ses activités.

La planification des activités dans l'entreprise a connu un grand succès après la seconde guerre mondiale pour diverses raisons. En premier lieu, les progrès accomplis dans les techniques financières et comptables, notamment la comptabilité analytique tels que la méthode du point mort, qui se généralise dans les années 50, ainsi que les méthodes de coûts partiels développées à la fin des années 60, ont mis en avant le rôle de planificateur au sein des entreprises. C'est ainsi que l'Association Française pour la Planification d'Entreprise (AFPLANE) a été créée.

En second lieu, les entreprises ont connu un accroissement de leur taille, accompagné le plus souvent d'une extension du champ de leurs activités, en termes de localisation géographique et de produits proposés. Durant cette période, la croissance de la demande était importante et régulière. L'élément principal d'incertitude résidait dans le lancement de nouveaux produits et les conditions d'accès aux nouveaux marchés. Mais, les entreprises de par leur grande taille, étaient plus complexes dans leur organisation et il convenait de maîtriser l'allocation, la plus rationnelle possible, des ressources dont elles avaient besoin pour suivre les perspectives de développement.

En dernier lieu, le développement de techniques quantitatives (mathématiques et statistiques) de prévision et d'étude de marchés a constitué un moteur au développement de la planification.

Pour ces diverses raisons, la planification d'entreprise s'est développée dans les grandes entreprises entre 1950 et 1970. La démarche de la planification d'entreprise se définit en trois étapes : l'élaboration d'objectifs, la mise au point de programmes et l'établissement de budgets.

La première étape consiste à établir des objectifs qui doivent être distingués des buts généraux que poursuit l'entreprise tels que être le leader sur son marché, mieux rémunérer les actionnaires, assumer une responsabilité sociale pour satisfaire les employés de l'entreprise, etc. Les objectifs sont le plus souvent quantifiables (chiffre d'affaires, profit, taux de croissance) et ils sont délimités dans le temps. Les objectifs donneront lieu à des cibles précises à plus court terme, qu'on doit atteindre.

La seconde étape de la démarche de planification d'entreprise consiste à établir des programmes d'action qui sont le plus souvent établis par fonction (programme d'action commerciale, de recrutement ou de gestion du personnel, de production, etc). Les programmes d'action visent essentiellement à atteindre certains résultats et à réaliser certaines performances : si le but est d'être plus compétitif, l'objectif sera une réduction du coût de production, qui donnera lieu à des cibles de gains de productivité annuels. Les programmes d'action sont élaborés sur plusieurs années et sont chiffrés dans la mesure où ils donneront lieu à des engagements de dépenses, souvent sur plusieurs années.

Une fois les programmes d'action déterminés, les budgets annuels les prennent en compte et sont décomposés par services correspondant chacun à une fonction précise. Le responsable du service est responsable de l'utilisation du budget alloué et de l'atteinte des résultats préalablement fixés.

Les performances exprimées sous une forme chiffrée sont ensuite analysées à l'issue de chaque année. Les écarts, en quantités et en valeurs, sont alors analysés par le contrôleur budgétaire, afin de vérifier dans quelle mesure le plan a été réalisé.

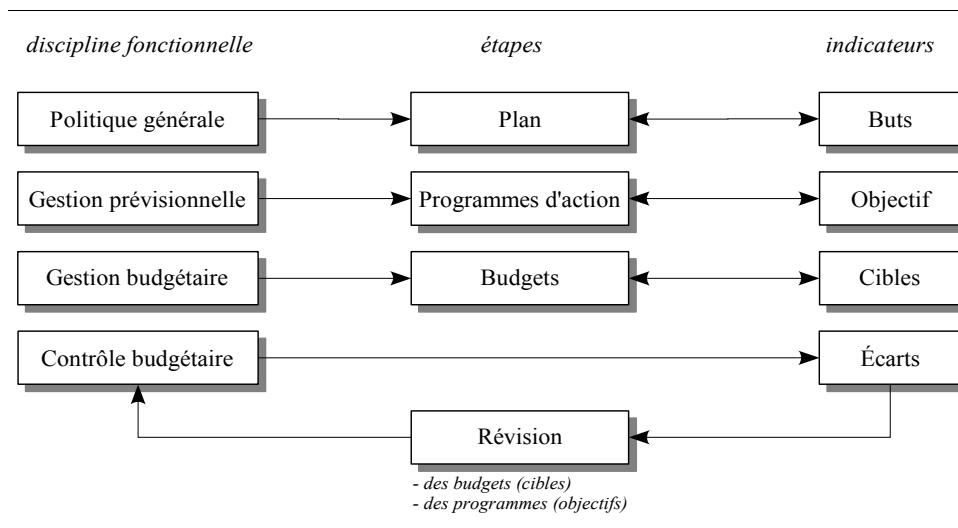


Fig. 25 : Schéma simplifié de la planification d'entreprise, M. Marchesnay (2004)

La conception de la planification d'entreprise, présentée dans la figure ci-dessus, a été largement adoptée, notamment dans les grandes entreprises très formalisées. Toutefois, de nombreuses critiques ont été exprimées à l'encontre de la planification d'entreprise. D'abord, la planification d'entreprise revient bien souvent à l'explicitation écrite de buts, d'objectifs, de cibles à atteindre, et des moyens d'y parvenir. L'accent est alors mis sur les procédures de formalisation, plutôt que sur le processus de formulation de la stratégie. Ensuite, la planification d'entreprise conduit généralement l'entreprise à s'handicaper par la lourdeur bureaucratique due aux différentes procédures de négociation des budgets, des objectifs alloués aux services, et cela aboutit à ce que M. Crozier (1987) appelle le « phénomène bureaucratique ». La lourdeur bureaucratique apparaît également dans le fait que l'on cherche avant tout à réaliser les objectifs prédéterminés, sans se soucier de l'importance de l'innovation.

Un autre point critiqué concernant la planification d'entreprise réside dans le fait qu'elle privilégie l'outil (la planification) par rapport aux fins (la stratégie). Les praticiens de la planification considèrent que pour les entreprises, la planification induit forcément une stratégie et qu'elles seront en conséquence plus performantes que celles qui ne planifient pas. Cette conviction a été largement répandue dans les ouvrages de management au cours des années 70, mais, a été, par la suite, contredite principalement à travers des enquêtes ne faisant pas apparaître a priori une supériorité des entreprises planificatrices par rapport aux entreprises n'ayant pas de plan écrit.

Enfin, l'usage de la planification d'entreprise s'est répandu essentiellement auprès de grandes entreprises, situées dans des marchés plus ou moins diversifiés mais pour lesquels il existe une croissance stable (pas de grands changements brutaux à prévoir). La stabilité de l'environnement était caractéristique de l'époque des industries de l'après-guerre, de 1945 à 1975, pendant laquelle les changements étaient facilement prévisibles comme la demande, la technologie et la concurrence. Néanmoins, les années 70 ont été marquées par des ruptures, des surprises stratégiques, comme la crise pétrolière et des innovations majeures, comme la puce électronique, et une succession de perturbations qui ont atteint toutes les industries. Dans un tel contexte, la capacité de réorienter la stratégie de l'entreprise est d'une importance capitale, ce que les entreprises à planification lourde ont eu du mal à faire pour s'adapter aux discontinuités stratégiques. Désormais, la planification d'entreprise doit intégrer la dimension environnementale, et c'est en ce sens que les recherches en stratégie d'entreprise se sont focalisées davantage sur le passage de la planification d'entreprise à la planification stratégique que nous présentons dans la section suivante.

#### 2.2.2.2. La notion de planification stratégique (strategic planning) : l'élaboration de la stratégie comme processus formel

La planification stratégique a été principalement développée au cours des années 70 par H.I. Ansoff, après la publication de son livre intitulé « *Corporate strategy* » quelques années plus tôt en 1965. Depuis, la planification

stratégique a eu une influence considérable dans la pratique du management stratégique.

Face à la constatation d'un environnement d'entreprise devenu de plus en plus complexe (plus d'acteurs, plus d'inter-relations entre ces acteurs) et turbulent ou instable (changements plus fréquents et plus profonds qu'auparavant), l'auteur conclut que la planification ne peut plus être conçue dans une hypothèse d'environnement stable, et il a jugé bon de prendre en compte l'environnement et ses discontinuités. De plus, l'auteur met l'accent sur l'importance de définir le processus de formulation de la stratégie. Par processus, H.I. Ansoff (1965) entend qu'il a un caractère quasi analytique, voire « non analytique » car les informations contiennent bien souvent de l'incertitude, d'où le caractère heuristique de la prise de décision. En effet, le décideur a recours à de multiples critères, pas toujours quantitatifs, pour choisir des options et retenir la bonne décision.

Par processus, H.I. Ansoff (1965) entend également qu'il a un caractère adaptatif, en ce sens que le plan n'est pas déterminé une fois pour toutes, mais que, bien au contraire, l'entreprise ne cesse de procéder à des approximations successives, par plusieurs essais-erreurs et corrections aboutissant à la remise en cause des choix stratégiques antérieurs. L'entreprise doit être en mesure de faire preuve de « réactivité » face à des événements perturbateurs ou à des discontinuités stratégiques susceptibles de survenir dans l'environnement.

H.I. Ansoff (1965) propose ainsi le cheminement du processus d'élaboration de la planification stratégique. Le plan stratégique n'est que la résultante d'une succession de choix impliquant éventuellement un retour en arrière pour assurer la cohérence et la faisabilité du processus. Les objectifs sont fixés, tout en étant modifiables par remise en cause à l'issue de l'exécution du plan, puis on procède à une analyse S.W.O.T qui débouche sur des perspectives de diversification.

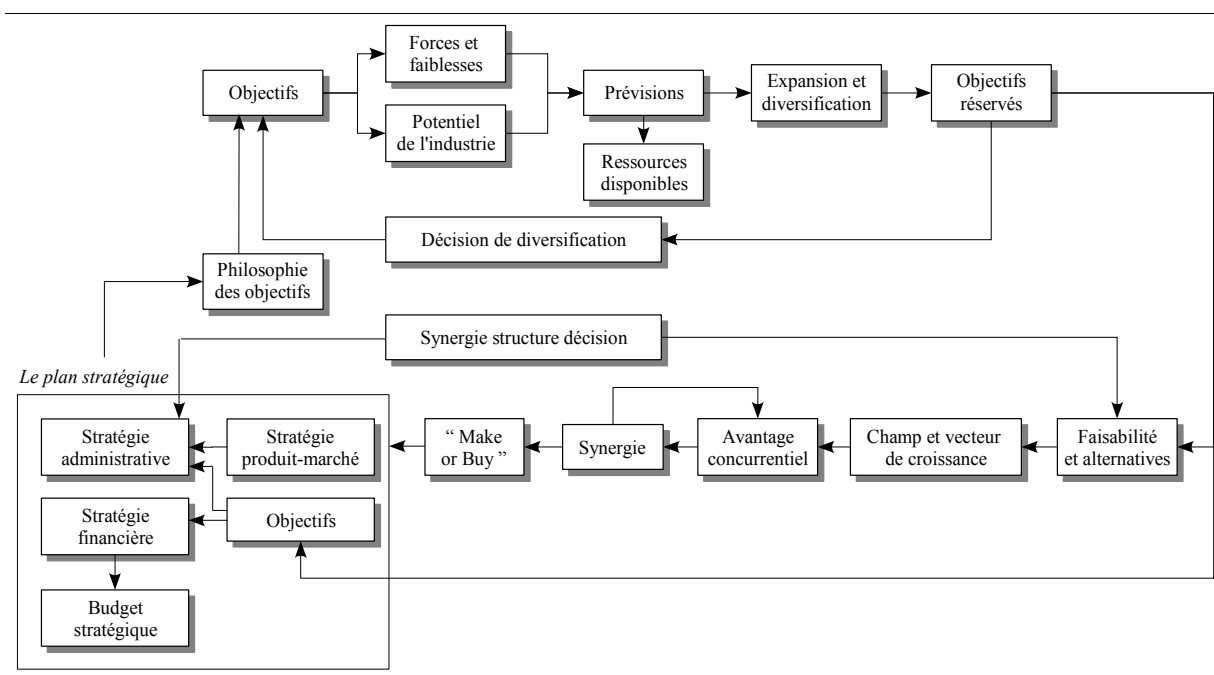


Fig. 26 : Le processus d'élaboration de la planification stratégique, H.I. Ansoff (1965)

L'approche de la planification stratégique représente un progrès significatif par rapport aux méthodes traditionnelles de la planification d'entreprise. Toutefois, elle a encouru un certain nombre de critiques. D'une part, le processus d'élaboration de la planification stratégique ne résout pas le problème de rationalité de la planification d'entreprise, il demeure très mécaniste et rationnel parce que la méthode reste largement linéaire et analytique. En décomposant les étapes du processus, ce dernier risque de se transformer en procédures de diagnostic et de décision. D'autre part, l'approche de la planification stratégique tente de tenir compte de l'environnement de l'entreprise dans son processus d'élaboration, mais, n'aborde les problèmes posés par l'environnement qu'en surface. Enfin, l'approche de la planification stratégique ignore les problèmes posés au sein de l'organisation. Afin de contourner cette lacune, de nouvelles perspectives se sont ouvertes, à partir du congrès de Pittsburgh aux États-

Unis en 1977, pour approfondir les problèmes internes au sein de l'entreprise et externes, concernant son environnement. Plusieurs modèles ont par la suite été proposés tant pour l'analyse de la stratégie de l'entreprise au niveau interne et externe, que pour le diagnostic de la situation concurrentielle ou encore la proposition de stratégies génériques, ou enfin pour s'appuyer sur des modèles de changement stratégique. Nous nous proposons dans la suite de présenter de telles propositions.

### 2.2.2.3. Les modèles classiques d'analyse stratégique

L'analyse stratégique est un processus qui intègre les diverses caractéristiques de l'entreprise et de son environnement afin de dégager un ensemble de stratégies souhaitables d'une part, de stratégies réalisables d'autre part, et finalement de stratégies à mettre en oeuvre. Elle repose principalement sur la notion de vision stratégique qui constitue pour ainsi dire le but ou l'objectif à atteindre. D'ailleurs, le Général A. Beaufre (1963) disait que « *la stratégie est une méthode de pensée permettant de classer les événements, puis de choisir les procédés les plus efficaces pour parvenir à l'objectif visé.* ».

Ainsi, pour qu'il y ait stratégie, il faut qu'il y ait un but, un objectif à atteindre. L'objectif est généralement défini plus ou moins précisément, et conduit à ce que le dirigeant de l'entreprise étudie les conditions nécessaires à la réalisation de son projet. C'est en ce sens que de multiples modèles d'analyse stratégique ont vu le jour permettant d'analyser l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Sans vouloir faire preuve d'exhaustivité, nous présentons dans cette section les modèles de base qui ont pour vocation d'aider à la prise de décision dans le cadre de l'analyse stratégique.

#### a. Le modèle L.C.A.G / La méthode S.W.O.T : l'élaboration de la stratégie comme processus de conception

Le modèle L.C.A.G est l'un des modèles les plus connus, développé en 1965 par les professeurs de la Harvard Business School, qui sont Learned, Christensen, Andrews & Guth (d'où le terme « L.C.A.G »). Le modèle L.C.A.G s'inspire largement de la stratégie militaire. L'idée formulée dans ce modèle consiste à définir des intérêts baptisés objectifs stratégiques, que les militaires qualifieraient de politiques, à identifier les problèmes stratégiques majeurs, à choisir la meilleure solution et à la mettre en oeuvre. Pour l'entreprise, les décisions stratégiques portent sur le choix de domaines d'activités et sur la nature et l'intensité de cet engagement (K.R. Andrews, 1971).

Le modèle L.C.A.G repose sur l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise, sur l'analyse des opportunités et des menaces de l'environnement, sur la prise en compte des systèmes de valeurs des dirigeants de l'entreprise, sur la prise en compte des valeurs de l'environnement. Pour aboutir à des décisions, le processus d'analyse stratégique consiste donc à identifier, évaluer et comparer ses forces et faiblesses par rapport à celles des adversaires, à analyser les évolutions probables de l'environnement pour y déceler les opportunités et écarter les menaces.

L'idée de départ du modèle L.C.A.G était conceptualisée ainsi : la prise de décision stratégique consiste à formuler des buts généraux au préalable, à identifier les problèmes stratégiques majeurs, à choisir la meilleure solution et la mettre en oeuvre.

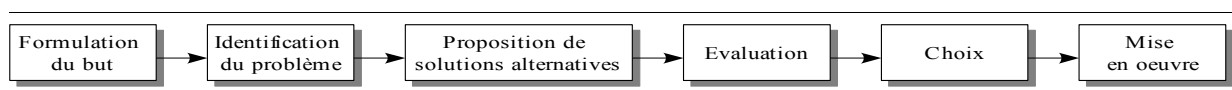


Fig. 27 : Le modèle de base de L.C.A.G, 1965

Toutefois, les auteurs soulignent quelques limites dans le modèle : d'abord, une fois le but général déterminé, une multitude d'objectifs est révélée. Ensuite, le manque d'information pose problème dans la phase d'identification du problème. Enfin, la phase de choix de la solution repose sur des critères tirés de la théorie financière (maximiser la valeur de l'action).

Le modèle L.C.A.G a considérablement évolué avec le temps. L'une des premières évolutions a consisté à prendre en compte le caractère « socio-politique » de la stratégie. C'est en ce sens que le modèle général d'Andrews dépasse les limites précédemment signalées et se présente ainsi :

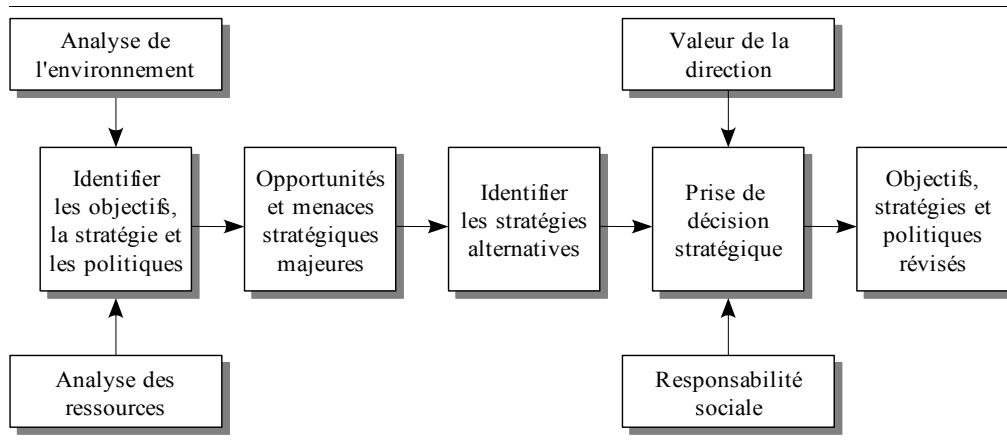


Fig. 28 : Le modèle L.C.A.G de K.R. Andrews, 1965

En donnant une grande importance à la phase de diagnostic, le modèle L.C.A.G est souvent appelé modèle « S.W.O.T », ou Strengths (forces) et Weaknesses (faiblesses) repérées au sein de l'entreprise, Opportunités (opportunités) et Threats (menaces) décelées dans l'environnement. L'analyse S.W.O.T est explicitement présentée par les chercheurs de Harvard aboutissant à la stratégie « économique », c'est-à-dire au choix des produits et des marchés. En effet, dans le modèle S.W.O.T, il est important de déterminer quels sont les facteurs clés de succès d'une activité. L'entreprise doit connaître les facteurs clés de succès de son marché, les hiérarchiser, repérer les plus importants et ceux qui sont les moins bien contrôlés par les concurrents. Pour chaque facteur clé de succès, l'entreprise doit posséder des compétences spécifiques et effectuer des investissements.

À partir de ce modèle, les dirigeants formulent des stratégies claires et simples, de façon délibérée et sans flou intuitif, de manière à ce qu'elles puissent être mises en oeuvre par tous. La formulation stratégique arrive à son terme lorsque la stratégie est formulée comme une perspective. Cette approche a dominé le processus stratégique au moins pendant les années 70.

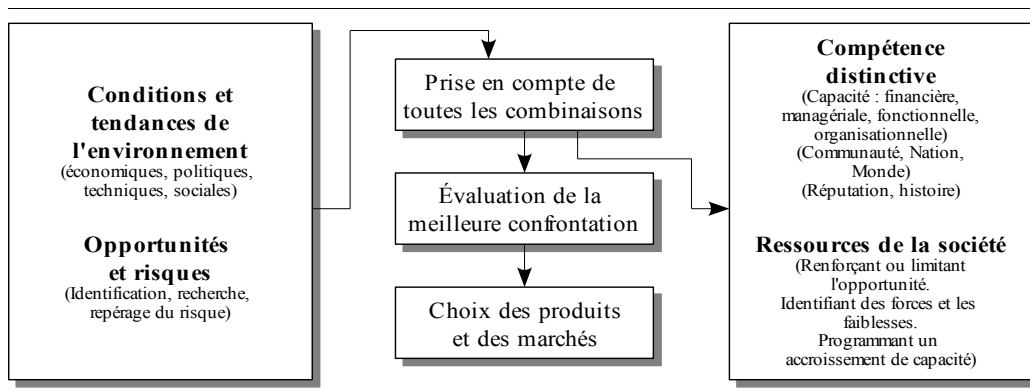


Fig. 29 : La méthode S.W.O.T inspirée du modèle L.C.A.G, K.R. Andrews (1965)

En définitive, l'analyse S.W.O.T, mise en oeuvre dans le cadre de l'approche L.C.A.G peut se résumer à l'aide du schéma suivant :



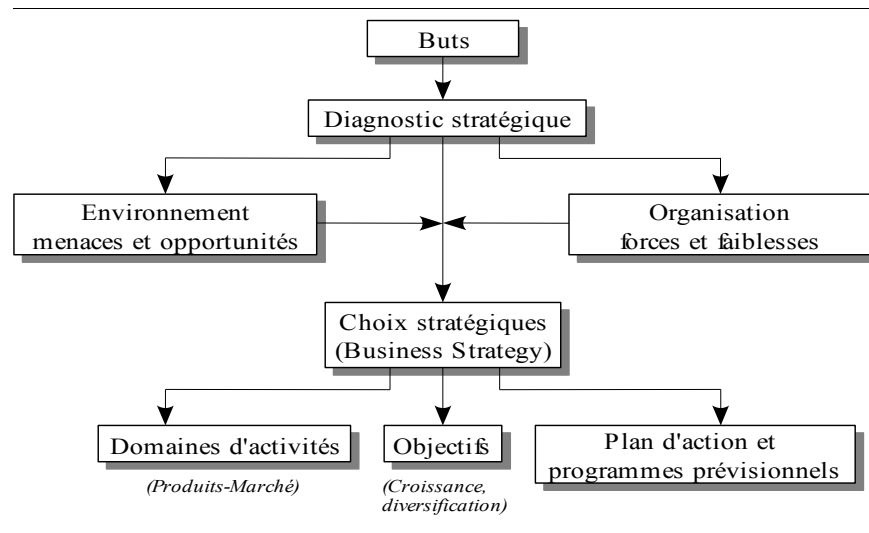


Fig. 30 : La méthode S.W.O.T intégrée au modèle L.C.A.G, 1965

M. Marshesnay (2004) considère une telle démarche comme particulièrement intéressante de par le double lien vertical et horizontal, d'une part entre le choix des buts et le plan d'action et d'autre part, entre l'avantage concurrentiel de l'organisation et le positionnement concurrentiel dans l'environnement. Néanmoins, nous pouvons déceler quelques limites à ce modèle, évoquées dans les diverses critiques parues depuis.

Les critiques exprimées à l'encontre du modèle L.C.A.G et de sa version S.W.O.T sont nombreuses et viennent de ceux qui étudient le problème de la prise de décisions stratégiques, du processus effectivement suivi par les décideurs. En cela, ils s'opposent aux spécialistes qui mettent en avant une démarche très logique, consistant à analyser les problèmes, en se référant à des modèles de démarche afin de rationaliser les choix stratégiques. Certains prônent une démarche « émergente » ou « incrémentale », car ils estiment que les problèmes stratégiques doivent être abordés en permanence dans l'entreprise. Les autres prônent une démarche rationaliste ou procédurale, car ils estiment que les problèmes stratégiques doivent faire l'objet de choix délibérés et argumentés.

Nous constatons que dans le modèle L.C.A.G, l'attitude rationalisante a été développée car elle constitue un cadre sur lequel doit s'appuyer le diagnostic, puis la détection du problème, puis l'examen des solutions possibles, et enfin le choix de « la » solution. Plusieurs critiques d'ordre méthodologique ont été portées à l'encontre du modèle L.C.A.G.

En premier lieu, la méthodologie L.C.A.G laisse entendre que les décisions stratégiques doivent être prises de façon rationnelle et logique. H. Mintzberg (1992) défend le fait que les décisions stratégiques, même les plus importantes, sont souvent prises de façon artisanale et intuitive et ce pour plusieurs raisons. D'abord, le décideur ne dispose pas de toutes les informations nécessaires et pertinentes. Parfois il en a trop, mais souvent il n'en a pas assez. L'auteur cite comme exemple l'information sur l'évolution future de l'environnement, sur les intentions stratégiques ou les résultats des concurrents. L'auteur souligne que du fait que l'information est limitée, cela limite la rationalité du décideur. Ensuite, les décisions prises ne peuvent pas être toujours linéaires. Souvent, il est nécessaire de reboucler en arrière, de vérifier les hypothèses et les décisions au vu de résultats ou d'événements nouveaux survenus dans l'environnement car les décisions prises entraînent souvent des réactions et des modifications de l'environnement. Pour l'auteur, le processus est plutôt systémique. Enfin, l'auteur met en avant également l'importance du recours au flair, à l'intuition et à l'expérience du dirigeant.

En second lieu, nous remarquons que la méthodologie du modèle L.C.A.G est appliquée à de grandes entreprises qui maîtrisent leur secteur d'activité, même si elles sont en concurrence intense (M. Marchesnay, 2004). L'environnement est supposé être stable, ce qui permet à l'entreprise de déterminer relativement aisément l'action qu'elle se doit d'effectuer si elle veut maximiser son profit. Or, dans la réalité, l'environnement est très instable : cela est dû principalement aux modifications brutales et aux ruptures qui sont apparues à la fin des années 70 dans la technologie et dans les modes de consommation des pays industrialisés. On passe ainsi d'un environnement

stable à un environnement instable, voire turbulent. La turbulence vient du fait que ce qui était jusqu'ici considéré comme stable se modifie plus souvent et/ou plus fortement, au point que H.I. Ansoff (1990) évoqua, au début des années 70, les « discontinuités » et les « surprises stratégiques », en face desquelles l'entreprise doit réagir. La turbulence s'est manifestée à plusieurs niveaux. D'abord, des ruptures technologiques très importantes ont concerné tous les secteurs d'activité et les entreprises de toute taille. Ensuite, des changements profonds des modes de consommation sont survenus car les consommateurs deviennent plus exigeants sur la qualité, les services et les coûts. Enfin, l'économie mondiale est affectée, depuis plus de 20 ans, par une série de crises et de transformations, ayant un impact sur les économies nationales ou encore régionales, certains secteurs régressent très rapidement alors que d'autres connaissent un développement considérable. De plus, les bouleversements géopolitiques ne sont pas moindres. Cette complexité et cette turbulence sont loin de rendre compte d'un environnement supposé homogène et stable mais relèvent plutôt de ce qui est appelé « environnement concurrentiel » de l'entreprise, constitué d'acteurs avec des relations plus ou moins hiérarchisées.

En outre, le modèle L.C.A.G est valable essentiellement pour les industries de grande consommation où les grandes entreprises dominent leur marché. L'objectif de telles entreprises est avant tout de gagner ou de préserver des parts de marchés. Or, dans un environnement à forte incertitude, les entreprises ne peuvent pas se contenter de planifier des actions mais doivent surtout s'adapter en permanence. D'ailleurs, H. Mintzberg (1992) a montré que les grandes entreprises ont connu d'énormes difficultés à s'adapter aux ruptures stratégiques (IBM étant l'exemple type). Autrement dit, la flexibilité stratégique est incompatible avec une démarche rationnelle.

En dernier lieu, la démarche L.C.A.G propose l'idée qu'il y a « la » solution, que l'on doit retrouver grâce à un raisonnement logique. Or, dans la réalité, le décideur recherche souvent une solution aussi satisfaisante que possible dans la mesure où elle lui permet d'atteindre ses objectifs et aboutit à une performance.

M. Marchesnay (2004) a également relevé certaines lacunes dans le modèle L.C.A.G qui se résument à deux éléments : la méconnaissance des buts et la méconnaissance de l'environnement.

- La méconnaissance des buts :

L'approche L.C.A.G peut être caractérisée par une ambiguïté dans le but mis en avant par les défenseurs du modèle L.C.A.G. En effet, selon ce modèle, le but des entreprises représente la maximisation du profit, ce qui prête à confusion car la maximisation d'un profit à court terme peut conduire à sous-estimer l'investissement, indispensable à la survie à long terme. Par exemple, l'entreprise qui cherche à accroître ses parts de marché engage souvent des dépenses pour promouvoir la publicité, former le personnel, etc. Une logique purement financière, qui cherche à maximiser le profit, pourra conduire à limiter de telles dépenses.

- La méconnaissance de l'environnement :

L'approche L.C.A.G suppose l'environnement comme une entité faite de menaces et d'opportunités, que l'on peut repérer sur la base de faits et d'observations quantifiés (bilans, parts de marché, etc.). L'environnement est ainsi assimilé au marché et aux concurrents. Par ailleurs, le jeu du marché et sa structure sont censés imposer des limites à l'entreprise.

D'une part, l'environnement concurrentiel est beaucoup plus complexe. La complexité, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 1, correspond au nombre des acteurs constituant l'environnement et aux inter-relations importantes entre eux. Les acteurs peuvent être les concurrents, les partenaires, notamment les fournisseurs, les distributeurs, les clients ainsi que tous ceux qui exercent une pression concurrentielle sur l'industrie au sens de M.E. Porter. Plus ces acteurs sont nombreux et interactifs, plus l'entreprise éprouve de difficultés à maîtriser son environnement, et à l'influencer.

Bien plus tard, dans les années 80, M.E. Porter apporta des réponses constructives dans cette perspective, et lui donna son élan, en montrant que l'industrie où opère l'entreprise est soumise à de multiples pressions concurrentielles, qui ne se limitent pas au seul jeu de la concurrence directe. En effet, les stratégies concurrentielles ne doivent pas se limiter à un affrontement direct que certaines entreprises préfèrent éviter et chercher à coopérer avec d'autres entreprises, et même avec leurs concurrents.

D'autre part, le modèle L.C.A.G ne va pas au delà de l'environnement concurrentiel et ne prend pas en compte d'autres types d'environnements, en l'occurrence, l'environnement sociétal et culturel. En effet, même si les valeurs de la société sont abordées dans le modèle L.C.A.G, celles-ci ne sont prises en considération que dans la prise de décision stratégique, mais après que les buts et que le diagnostic ont été définis. Les valeurs de la société doivent, en conséquence, influencer les buts de l'entreprise.

La planification stratégique a commencé à susciter des discussions actives dans les années 80 dans une sorte de bataille entre les planificateurs « bureaucrates » et la direction ainsi que les cadres intermédiaires qui se trouvaient soumis à des contrôles centralisés. Pour de nombreux chercheurs, la critique de l'école de la planification ne porte pas sur le processus de planification, mais sur l'illusion que prétendait entretenir les fondateurs de la planification en voulant « recréer l'entrepreneur de génie » dans sa façon d'élaborer de la stratégie.

L'une des critiques de l'école de la conception repose sur le fait que dans le modèle S.W.O.T ou dans sa version L.C.A.G, une séparation nette entre la phase de l'élaboration de la stratégie et celle de sa mise en oeuvre est constatée. Il s'agit de séparer la pensée ou la réflexion de l'action. De ce fait, Le modèle L.C.A.G nie certains aspects fondamentaux de l'élaboration de la stratégie notamment la participation des acteurs, ce qui nous incite à nous poser certaines questions : comment peut-on être sûr qu'une compétence donnée s'avèrera être un atout ou une faiblesse sans la confronter au terrain ? En laissant le chef définir entièrement le contenu stratégique, comment peut-on favoriser l'apprentissage à caractère collectif ? .

Nous ne pouvons pas, pour autant, rejeter l'intérêt que peuvent présenter les planificateurs dans l'application concrète des orientations stratégiques produites en aval de la réflexion stratégique.

b. Les modèles du positionnement stratégique : l'élaboration de la stratégie comme processus analytique

- **La matrice B.C.G. (Boston Consulting Group)**

La matrice d'analyse croissance-part de marché, B.C.G (Boston Consulting Group), représente sans nul doute l'une des analyses les plus connues de l'école du positionnement stratégique. Elle a été initiée par le cabinet de consultants Boston Consulting Group à la fin des années 60. La matrice d'analyse B.C.G propose une analyse de la position concurrentielle d'une entreprise sur un marché donné.

La matrice d'analyse B.C.G reprend les deux catégories principales du modèle classique de l'école de la conception que sont l'environnement externe à l'entreprise et les capacités internes à celle-ci, et préconise de retenir une dimension clé pour chacune d'elles (croissance et part de marché).

L'intérêt d'un tel modèle pour l'entreprise réside dans le fait qu'il permet à celle-ci de choisir entre différentes stratégies possibles en fonction de son positionnement dans une matrice appelée couramment matrice B.C.G. L'objectif du modèle consiste en l'aide à la prise de décision par la mise en évidence des différentes situations possibles de l'entreprise à un moment donné sur un marché particulier. Ainsi, l'entreprise pourra évaluer la situation de chacun de ses produits sur ses marchés respectifs et d'entreprendre une stratégie adaptée de portefeuille d'activité (ensemble des activités de l'entreprise) en fonction du constat réalisé. Les critères d'analyse consistent en une confrontation entre la part de marché de l'entreprise dans le secteur étudié et le taux de croissance global du marché analysé. Cela permet d'évaluer le positionnement de l'entreprise par rapport aux deux critères retenus, qui peut être faible ou fort. L'interprétation de la matrice d'analyse B.C.G se traduit en termes de compétitivité du produit analysé sur son marché donnant lieu à quatre interprétations possibles :

		Part du marché	
		Forte	Faible
Croissance du marché	Forte	Produits « Vedettes »	Produits « Dilemmes »
	Faible	Produits « Vaches à lait »	Produits « Poids morts »

Fig. 31 : La matrice d'analyse B.C.G (Boston Consulting Group)

– Produits « Vaches à lait » :

La croissance du marché est faible, on est donc dans un contexte de marché mature, ne nécessitant pas beaucoup d'investissements supplémentaires ; l'entreprise dispose d'un produit bénéficiant d'une bonne compétitivité (part de marché importante). Le produit doit donc être maintenu dans le portefeuille d'activité de l'entreprise afin que celle-ci puisse en générer des flux importants de ressources financières. En revanche, dans une telle situation, du moins en ce qui concerne le produit en question, il n'existe que peu de potentiel de développement.

– Produits « Vedettes » :

Les produits « vedettes » constituent le portefeuille d'activité dans lequel l'entreprise dispose d'un avantage compétitif par rapport à ses concurrents dans des marchés qui présentent encore un potentiel de développement intéressant. Face à une forte croissance du marché, l'entreprise devra continuer à développer une démarche stratégique de soutien de ses produits « vedettes » et cela passe par des investissements accrus. Ces produits deviendront plus tard des produits « vaches à lait ».

– Les produits « Dilemmes » :

L'entreprise dispose d'une part de marché faible tout en étant dans un secteur d'activité porteur pour l'avenir. On parle alors de dilemme car l'entreprise se trouve confrontée à un choix stratégique : soit investir de manière plus importante dans ces produits pour tenter d'en faire des « vedettes », soit se désengager du secteur à cause d'une trop importante incertitude quant à la valorisation des ressources engagées.

– Les produits « Poids morts » :

La part de marché de l'entreprise concernant de tels produits est faible, ce qui ne permet pas d'en dégager des ressources financières pour l'entreprise. De plus, la croissance du marché est faible, ce qui condamne de tels produits à ne pas dégager de ressources financières à l'avenir. L'entreprise n'a ainsi aucun intérêt à maintenir ces activités dans le futur et aurait même intérêt à se retirer de ces marchés afin de pouvoir consacrer les ressources ainsi libérées à son portefeuille d'activité générateur de ressources à l'avenir.

La matrice d'analyse croissance-part de marché B.C.G permet ainsi de donner des indications à l'entreprise sur la manière dont elle doit orienter l'affectation de ces ressources disponibles en fonction du positionnement concurrentiel des différents produits qui constituent son portefeuille d'activité présent et futur.

Le Boston Consulting Group a essayé de faire évoluer sa matrice pour mieux prendre en considération les mutations de l'environnement concurrentiel des entreprises face à une réalité qui se caractérise par une plus grande variabilité des métiers (environnements plus incertains). Cela a conduit à la nouvelle matrice d'analyse B.C.G. Cette nouvelle matrice est fondée sur 2 variables : d'abord, l'importance de l'avantage concurrentiel, qui représente la hauteur de la barrière stratégique qu'un concurrent peut créer par rapport à ses rivaux (barrière à l'entrée d'un secteur donné). Ensuite, le nombre de façons d'obtenir l'avantage concurrentiel, qui représente le nombre de sources de différenciation concurrentielle : diversité de la qualité des services, prix, publicité...

L'interprétation de la deuxième matrice d'analyse B.C.G se traduit en termes de lien entre la rentabilité attendue

pour le produit étudié et la part de marché détenue par l'entreprise. Quatre interprétations sont alors possibles :

		Avantage concurrentiel	
		Faible	Élevé
Possibilité de différenciation concurrentielle	Nombreuses	Situation fragmentée	Stratégie de spécialisation
	Limitées	Situation d'impasse	Stratégie de domination par les coûts

Fig. 32 : La nouvelle matrice d'analyse B.C.G

- Activités fragmentées : avantage concurrentiel faible. Il peut être obtenu soit en minimisant les coûts de coordination soit en modifiant les règles du jeu par la création d'un concept nouveau ou la transformation en industrie de volume.
- Industries dans l'impasse : ni la grande taille ni la différenciation ne permettent d'obtenir un avantage concurrentiel. C'est le cas d'industries sans véritables obstacles à l'entrée en raison notamment d'une technologie facilement disponible mais où existent des barrières de sortie, qui ont des capacités excédentaires et produisent des produits standardisés.
- Industries de spécialisation : création d'un avantage concurrentiel par la différenciation (exemple de l'industrie de luxe).
- Industries de volumes : l'avantage réside dans le coût.

Les avantages de la matrice d'analyse B.C.G, la première et la deuxième versions, sont d'abord sa simplicité et son réalisme, ensuite le fait qu'elle procure une représentation globale sur la position stratégique de l'entreprise, et enfin, le fait qu'elle intègre deux dimensions essentielles de la gestion de l'entreprise telles que la finance et le marketing.

Toutefois, certaines limites ont été mises en évidence dans la littérature. D'abord, la matrice d'analyse B.C.G présente un aspect réducteur car la stratégie est analysée uniquement par rapport au marché aval et n'est pas abordée plus globalement. Ensuite elle reste silencieuse quant aux relations avec les fournisseurs et aux relations avec l'environnement de l'entreprise en général. Enfin, la matrice d'analyse B.C.G n'intègre pas les situations de certains secteurs, où la concurrence se joue sur d'autres critères que les coûts (concurrence par rapport aux clients, aux technologies...).

• **La matrice d'analyse de Mac Kinsey**

Ce modèle reprend l'approche proposée par le modèle d'analyse B.C.G mais présente l'avantage de proposer une gamme de choix stratégiques plus importante pour l'entreprise. Les critères d'analyse du modèle de Mac Kinsey sont la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché étudié et la valeur du secteur, c'est-à-dire l'adéquation entre les compétences clés de l'entreprise et les compétences nécessaires pour acquérir une position concurrentielle forte sur le marché. La position stratégique de l'entreprise par rapport à ces deux critères n'est plus binaire (faible/forte) mais plutôt de trois ordres, à savoir faible, moyenne ou forte. Ceci permet alors de définir non pas 4 mais 9 interprétations possibles et donc stratégies possibles ci-après :

		Valeur du secteur		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle	Forte	Maintenir la position coûte que coûte	Maintenir la position, suivre le développement	Rentabiliser l'investissement (Vache à lait)
	Moyenne	Accroître les efforts, risque de marginalisation	Rentabiliser avec prudence	Retraite sélective
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Retraite progressive et sélective	Poids morts Désinvestissement

Fig. 33 : La matrice de Mac Kinsey

• **La matrice d'analyse d'Arthur D. Little (A.D.L)**

Tout comme la matrice d'analyse de Mac Kinsey, le modèle d'analyse A.D.L reprend le critère de la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché étudié (dominante, forte, favorable, défavorable, marginale), en le croisant avec la maturité du secteur, reprenant ainsi la notion de cycle de vie du marché (démarrage, croissance, maturité, déclin). La position de l'entreprise par rapport à ces deux critères met en évidence trois choix stratégiques : en premier lieu, le développement naturel qui se traduit par la nécessité pour l'entreprise de suivre le développement du marché. En second lieu, le développement sélectif qui incite l'entreprise à se focaliser sur sa gamme de production la plus compétitive. Enfin, l'abandon pur et simple des activités que l'entreprise n'a pas de raison de conserver.

		Maturité du secteur			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Position concurrentielle	Dominante				
	Forte	<b>Développement naturel</b>			
	Favorable				
	Défavorable		<b>Développement sélectif</b>		
	Marginale				<b>Abandon</b>

Fig. 34 : La matrice A.D.L

2.2.2.4. Le modèle de diagnostic de la situation concurrentielle de M.E. Porter

Les analystes et praticiens ont toujours eu des difficultés à mettre en évidence les raisons du succès ou de l'échec des entreprises. Certes, suivant les époques ou les modes, « l'excellence » des entreprises les plus performantes a été attribuée au charisme de leur dirigeant, à la qualité de leur entreprise ou de leur culture, à un marketing efficace, voire au hasard ou à la chance (G. Blanc, P. Dussauge & B. Quelin, 1992). Sans sous-estimer l'importance de ces facteurs, on peut penser que l'un des déterminants essentiels du succès ou de l'échec, d'une entreprise est la nature de la stratégie qu'elle met en oeuvre pour affronter ses concurrents.

M.E. Porter (1985) confirme cette tendance lorsqu'il souligne les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Ceux-ci dépendent de deux facteurs principaux : d'abord, de l'histoire de l'entreprise – l'entreprise a une réputation préexistante – des compétences, des activités en place et des conditions initiales qui influencent les choix stratégiques et les contraignent parfois. Ils dépendent ensuite des choix stratégiques pertinents, adaptés à l'environnement, qui conduisent l'entreprise à une position stratégique défendable dans son secteur. Ces choix, réalisés dans l'incertitude du futur définissent le positionnement stratégique de l'entreprise dans l'environnement.

Ainsi, la troisième vague de remise en question dans les recherches en management stratégique a démarré dans les années 80 après l'apparition de l'ouvrage de M.E. Porter (1982) intitulé « *Choix stratégiques et concurrence* », qui a repris l'analyse de l'environnement en considérant que les conditions de la concurrence sont influencées par cinq forces : la pression des fournisseurs, la pression des clients, les produits de substitution, les barrières à l'entrée ainsi que la menace de nouveaux entrants et la rivalité entre les concurrents. La stratégie selon M.E. Porter (1982) dépend avant tout de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, et tout particulièrement du niveau de la concurrence que connaît le secteur.

M.E. Porter (1985) a mis au point un modèle d'analyse des forces concurrentielles en jeu faisant apparaître cinq forces influençant les conditions de l'environnement comme illustré dans la figure suivante.

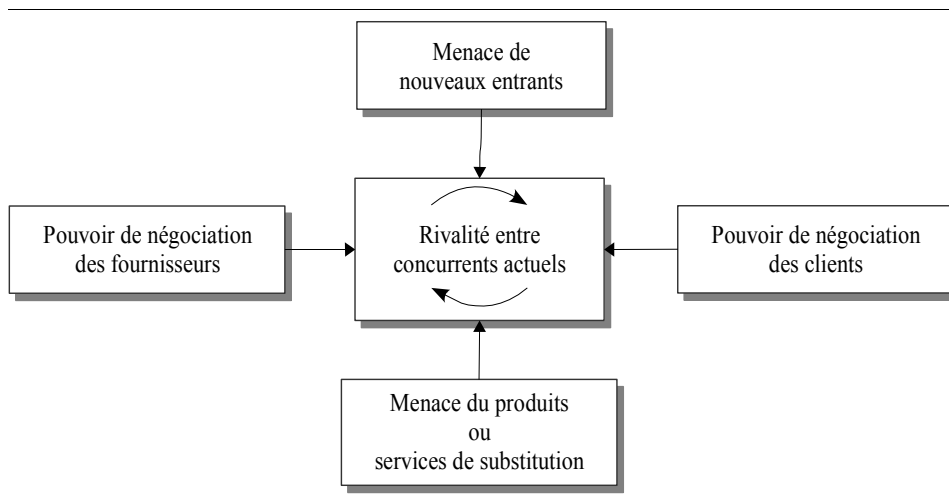


Fig. 35 : le modèle d'analyse concurrentielle, M.E. Porter (1985)

Selon M.E. Porter (1985), les entreprises doivent prendre en considération les forces qui structurent la concurrence au sein d'un secteur. L'approche de l'auteur repose sur les principes d'une économie industrielle selon lesquels les structures de marché influent sur la rentabilité globale du secteur et conditionnent la concurrence et par la suite, le comportement stratégique des entreprises ainsi que leurs performances.

Tout en reconnaissant l'intérêt du modèle d'analyse concurrentielle proposé par M.E. Porter (1985), nous pouvons y déceler certaines limites. D'abord, le modèle se focalise plutôt sur l'analyse de la concurrence en mettant l'accent sur la compétition et la rivalité entre les concurrents, et néglige la notion de la coopération ou d'alliance entre les concurrents. Ensuite, le modèle n'a pas évoqué d'autres éléments intéressants susceptibles d'influencer la concurrence comme la menace de la technologie, de la politique, etc. Enfin, le modèle a sous-estimé la capacité des entreprises à se soustraire au déterminisme sectoriel, et ce par le recours à des compétences clés que l'entreprise possède pour acquérir un avantage concurrentiel défendable et durable.

Pour combler ce manque dans son modèle en termes de recours aux capacités que détient l'entreprise, M.E. Porter (1985) a voulu intégrer à son modèle une analyse interne de l'entreprise, il a introduit la notion de chaîne de valeurs, ainsi nommée par son auteur, comme socle de l'avantage concurrentiel pour analyser les coûts et la contribution de chaque fonction aux produits ou aux services proposés aux clients. La figure suivante indique à titre d'illustration les éléments de la chaîne de valeur que M.E. Porter (1985) a proposée.

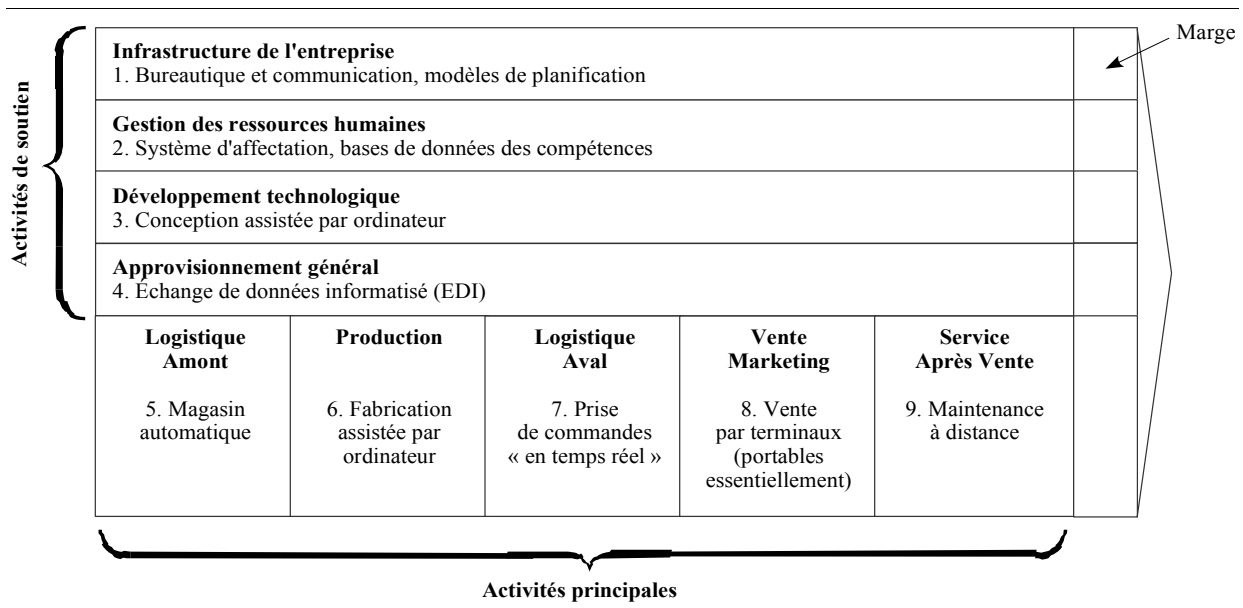


Fig. 36 : La chaîne de valeur, M.E. Porter, 1985

La chaîne de valeur repère, au sein de l'entreprise, les principales activités créatrices de valeur, et l'avantage concurrentiel dérive de l'interaction entre ces différentes activités.

M.E. Porter (1985) distingue les fonctions opérationnelles des fonctions de support telles que les achats, la recherche et le développement, la gestion des ressources humaines, la finance et le contrôle de gestion, etc. L'objectif consiste à détecter les activités source d'économie ou de différenciation permettant à l'entreprise de se positionner favorablement par rapport à ses concurrents.

Néanmoins, nous pouvons dire qu'il existe une réelle difficulté à faire le lien entre les deux types d'analyses et à identifier clairement, à partir du modèle des cinq forces, quelle est la chaîne de valeur la plus appropriée. M.E. Porter (1986) reconnaît lui même indirectement cette limite, puisqu'il suggère, pour préserver une position stratégique pérenne, de mettre en oeuvre des stratégies dites « génériques », servant de guide pour acquérir un avantage concurrentiel durable, indépendamment des résultats obtenus lors de l'analyse de l'environnement interne ou externe à l'entreprise. Nous présentons les dites stratégies génériques dans le paragraphe suivant.

#### 2.2.2.5. Les stratégies génériques proposées par M.E. Porter

Les chercheurs en management stratégique ont toujours exprimé des difficultés à mettre en évidence les raisons de la réussite ou de l'échec des stratégies qu'ils proposent aux dirigeants d'entreprises. G. Blanc, P. Dussauge & B. Quelin (1992) soulignent que la performance des entreprises tient au charisme du dirigeant, à la qualité de leur organisation ou de leur culture, à un marketing efficace, voire au hasard ou à la chance. Sans sous-estimer l'importance de ces facteurs, nous pensons que l'un des déterminants essentiels, du succès ou de l'échec d'une entreprise est la nature de la stratégie qu'elle conduit pour affronter ses concurrents et se positionner sur le marché d'une façon pérenne.

M.E. Porter (1985) confirme cette idée et propose les fondements de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Ceux-ci dépendent essentiellement, selon M.E. Porter (1991) de l'histoire de l'entreprise et de la nature des stratégies qu'elle met en oeuvre. Selon l'auteur, l'entreprise a une réputation préexistante, des compétences, des activités et des conditions qui influencent les choix stratégiques et les contraignent parfois. M.E. Porter (1986) souligne également que les choix stratégiques pertinents adaptés à l'environnement qui conduisent l'entreprise à une position favorable dans son secteur définissent le positionnement de l'entreprise sur le marché.

De nombreux chercheurs se sont lancés dans l'identification des comportements stratégiques des entreprises, afin de proposer aux dirigeants d'entreprises des typologies des comportements stratégiques pour l'aide à la décision. H. Mintzberg (1988) précise la nécessité en management stratégique de proposer la liste des stratégies suivies par



les entreprises.

Ces typologies se répartissent en deux groupes puisqu'elles se fondent sur des niveaux différents de la stratégie. C'est en ce sens que D.C. Hambrick (1980) indique qu'une entreprise possède deux types de stratégies, l'une dite stratégie d'entreprise « corporate strategy », l'autre dite stratégie concurrentielle « business strategy ». La première comporte deux volets qui sont celui du choix des secteurs dans lesquels l'entreprise doit s'engager et celui des moyens que la direction doit mettre en oeuvre pour gérer ses diverses composantes. La seconde consiste à donner un avantage concurrentiel à chacune des entreprises dans son domaine d'activité. D'ailleurs, notre recherche se fonde essentiellement sur les typologies prenant en compte les stratégies concurrentielles.

De nombreuses recherches ont proposé des stratégies génériques. Certaines retiennent uniquement des variables stratégiques (D.F. Abell, 1980 ; M.E. Porter, 1980, 1986 ; D.C. Hambrick, 1983), des variables environnementales (R. Miles & C. Snow, 1978) et des variables structurelles (D. Miller, 1986, 1987, 1988, 1992).

M.E. Porter (1980, 1986) a proposé trois stratégies permettant à l'entreprise d'obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur. Ces stratégies dites génériques sont d'abord la stratégie de domination par les coûts, ensuite la stratégie de différenciation et enfin la stratégie de focalisation.

La première stratégie se rapproche de celle issue du modèle de la courbe d'expérience mais lie l'avantage en coûts à plusieurs sources (technologies plus performantes, utilisation efficace des capacités de production). L'objectif majeur d'une telle stratégie est l'obtention d'un avantage par les coûts par rapport à ses concurrents. L'avantage par les coûts est l'un des trois types d'avantages concurrentiels qu'une entreprise peut détenir. Si une entreprise parvient à acquérir et à conserver son avance par rapport aux concurrents par les coûts, elle aura des résultats supérieurs à la moyenne du secteur, à condition qu'elle puisse imposer des prix proches de ceux de la moyenne.

La seconde stratégie met l'accent sur la spécificité de l'offre, si celle-ci est reconnue par le marché, les entreprises ont la possibilité de pratiquer des prix élevés et d'échapper à la concurrence par les prix. L'objectif de la stratégie de différenciation est de faire échapper l'entreprise à une concurrence directe par les prix et les coûts et en évitant l'affrontement par le lancement d'une « guerre de prix » et en produisant une offre spécifique. M.E. Porter (1999) précise « *qu'une firme se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur* ».

Les sources de différenciation sont multiples. En effet, une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle offre un produit ou un service unique qui dépasse la simple offre d'un prix peu élevé et auquel les clients attachent de la valeur. La différenciation permet à l'entreprise d'obtenir une plus grande fidélité des clients, elle conduit également à des résultats supérieurs à la moyenne si le sur-prix (les avantages de la différenciation) obtenu dépasse le coût supplémentaire éventuel entraîné par la différenciation. Celle-ci peut viser un large groupe de clients dans un secteur ou seulement un sous-ensemble de clients aux besoins particuliers.

M.E. Porter souligne que la différenciation ne peut pas se faire sur l'entreprise dans sa globalité, mais provient des activités particulières qu'exerce une entreprise et des effets qu'elles ont sur le client. L'auteur indique que la différenciation émerge de la chaîne de valeur de l'entreprise et que toutes les activités créatrices de valeur sont une source potentielle de caractéristiques uniques.

La troisième catégorie de stratégie développée par l'auteur est celle de la focalisation, qui est liée à la domination par les coûts ou par la différenciation mais dans un sous-ensemble du domaine d'activité. En suivant une stratégie de concentration ou de focalisation, l'entreprise procure un très bon service ou un produit à une cible particulière. Cette stratégie consiste à se focaliser sur un groupe de clients particuliers, sur la gamme des produits, sur un marché géographique.

Les travaux de M.E. Porter montrent en outre que les stratégies peuvent coexister dans un domaine d'activité et permettre aux entreprises l'obtention de performances satisfaisantes. Les entreprises doivent cependant éviter de se trouver dans la position intermédiaire.

a. Les avantages des stratégies génériques proposées par M.E. Porter

Nous nous focalisons sur les travaux de M.E. Porter (1980, 1986) pour plusieurs raisons. Dans un premier temps, l'auteur décrit des stratégies relatives à l'activité et non pas au niveau de l'entreprise. La valeur concurrentielle des manoeuvres stratégiques ne peut se mesurer que par rapport à des concurrents proposant le même produit ou le même service dans un domaine d'activité bien déterminé. En second lieu, nous préférons nous orienter vers des stratégies « réalisées » plutôt que vers des stratégies « intentionnelles », au sens de H. Mintzberg parce que dans de nombreuses situations, il est difficile de mesurer la stratégie intentionnelle. D'ailleurs, C.C. Snow & D.C. Hambrick (1980) soulignent qu'on ne peut pas mesurer les stratégies intentionnelles pour deux raisons. La première raison est liée aux dirigeants d'entreprises qui hésitent souvent à annoncer les objectifs stratégiques explicitement. La deuxième raison est que même si certaines entreprises n'ont pas de stratégies intentionnelles, des ressources limitées empêchent la mise en place d'une stratégie solide pour se protéger contre les menaces de l'environnement.

M.E. Porter (1991) se fonde uniquement sur des variables stratégiques, plus faciles à mesurer que celles des typologies prenant en compte les variables environnementales et structurelles. Cela ne permet pas d'intégrer les aspects de l'entreprise afin de proposer des comportements types à suivre dans un cadre déterministe, mais a pour vocation d'indiquer les axes de développement aux dirigeants, les stratégies envisageables et les manoeuvres stratégiques à mettre en place. M.E. Porter (1991) les considère comme étant un cadre de référence ou « framework ».

Chacune des trois stratégies proposées par M.E. Porter (1980, 1986) permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel dans un secteur. Si ces stratégies génériques permettent de réaliser de meilleures performances au sein d'un secteur, M.E. Porter n'est pas favorable à un engagement simultané dans toutes les stratégies. Selon l'auteur, de telles stratégies génériques représentent des démarches viables que l'on peut entreprendre indifféremment pour faire face aux concurrents.

b. Les limites des stratégies génériques proposées par M.E. Porter

La typologie de stratégies génériques proposées par M.E. Porter (1980, 1986) concerne principalement le cas où les entreprises évoluent dans un environnement beaucoup moins turbulent que celui d'aujourd'hui. Nous nous interrogeons alors sur la pertinence de telles stratégies dans un environnement qui devient de plus en plus hypercompétitif comme celui d'aujourd'hui et qui connaît d'importantes transformations dues au développement continu des nouvelles technologies de l'information et de la communication produisant complexité, instabilité et incertitude.

R. D'Aveni (1995) atteste que les approches traditionnelles de l'avantage concurrentiel ne sont plus d'actualité dans un environnement turbulent qualifié d'hypercompétitif. L'auteur définit l'hypercompétition comme un environnement se caractérisant par des manoeuvres concurrentielles agressives et rapides, où il faut réagir rapidement pour acquérir des avantages compétitifs et mettre en péril ceux des rivaux.

Face à cette nouvelle donne environnementale, les approches de la stratégie des années 80 connaissent certaines limites. L'heure n'est plus maintenant en faveur de l'avantage concurrentiel durable, mais plutôt à la conduite d'un comportement hypercompétitif par la création en continu de nouveaux avantages compétitifs afin de défaire, rendre obsolète ou neutraliser l'avantage de l'adversaire. Les comportements stratégiques ne doivent pas être des actions figées, mais plutôt une succession d'actions imprévisibles qui laisse les concurrents dans le doute quant aux intentions stratégiques réelles de leurs rivaux. Ce constat justifie certaines limites des travaux de M.E. Porter sur les stratégies génériques comme solution pour faire face aux concurrents. La conduite d'une seule stratégie reste dangereuse pour l'entreprise parce qu'elle risque d'être imitée par les concurrents. D'ailleurs, M.E. Porter (1999, p.35) reconnaît les limites des stratégies qu'il propose en évoquant les risques liés à chacune d'entre elles.

Risques liés à la domination par les coûts	Risques liés à la différenciation	Risques liés à la concentration
<p>La domination par les coûts n'est pas viable à terme si :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les concurrents imitent la firme</li> <li>- la technologie évolue</li> <li>- d'autres bases de la domination par les coûts disparaissent</li> </ul> <p>La firme n'est plus à proximité des concurrents par la différenciation</p> <p>Les firmes qui optent pour une concentration fondée sur les coûts parviennent à des coûts encore inférieurs dans leurs segments</p>	<p>La différenciation n'est pas viable à terme si :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les concurrents imitent la firme</li> <li>- les bases de la différenciation revêtent moins d'importance pour les clients</li> </ul> <p>La firme n'est plus à proximité des concurrents par les coûts</p> <p>Les firmes qui optent pour une concentration fondée sur la différenciation parviennent à une différenciation encore plus grande dans leurs segments</p>	<p>La stratégie de concentration est imitée</p> <p>Le segment cible perd son intérêt structurel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la structure se dégrade</li> <li>- la demande disparaît</li> </ul> <p>Les concurrents aux cibles larges submergent le segment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les différences du segment par rapport aux autres segments se rétrécissent</li> <li>- les avantages d'une large gamme s'accroissent</li> </ul> <p>De nouvelles firmes concentrent leur activité sur des sous-segments du secteur</p>

Tableau 13 : Les risques associés aux stratégies de base, M.E. Porter (1999)

Pendant les années 70, les avantages concurrentiels obtenus par la diminution des coûts ou bien par l'amélioration de la qualité du produit constituaient le fondement du succès stratégique. Ces avantages étaient construits par rapport au produit/marché définis en termes de besoins de certains clients à satisfaire et des concurrents à affronter.

Les travaux de M.E. Porter pendant les années 80 se sont focalisés sur la quête d'un avantage concurrentiel durable, mais avec l'évolution rapide de l'environnement, qui était et reste aujourd'hui en perpétuel changement, les avantages ne durent que tant que les concurrents ne les ont pas imités ou dépassés par des stratégies plus novatrices et plus originales.

Tout en admettant l'importance des travaux de M.E. Porter (1980, 1986), nous constatons également que ceux-ci semblent davantage concernés par la formulation de la stratégie car ils proposent une typologie des stratégies que l'entreprise doit poursuivre pour assurer un avantage concurrentiel durable par rapport à ses rivaux. L'auteur semble avoir négligé d'expliquer les étapes de formation de la stratégie afin de répondre à la question : comment la stratégie a-t-elle été élaborée. Ensuite, faisant de la structure du secteur l'élément déterminant des stratégies à mettre en place, M.E. Porter positionne l'entreprise dans une attitude passive, la rendant incapable de modifier les contraintes environnementales (G. Koenig, 1996). Enfin, le secteur, qui représente son unité d'analyse, nous semble également une unité très vaste pour appréhender finement les comportements compétitifs et entreprendre des manœuvres stratégiques sur le marché. L'analyse du secteur nous paraît également statique et non dynamique. La prise en compte de l'évolution de l'environnement et de sa dynamique est capitale dans l'analyse du secteur pour conduire de meilleures stratégies. Pour qu'une stratégie soit viable, il faut que l'entreprise dispose de barrières à l'entrée pour rendre difficile l'imitation par ses rivaux.

Aujourd'hui, la concurrence est si intense et les marchés si dynamiques et changeants que les entreprises ne peuvent plus compter réussir en choisissant une position unique selon une stratégie générique qui ne suffit pas à préserver un avantage concurrentiel durable. Pour se protéger de la concurrence, la viabilité de la stratégie suivie par l'entreprise dépend de la réalisation d'un avantage concurrentiel difficilement imitable par les rivaux dans un environnement où les marchés évoluent, où les goûts des consommateurs deviennent de plus en plus exigeants et où le cycle de vie des produits se raccourcit.

M.E. Porter (1991, 1997) a reconnu que ses travaux précédents (1980, 1986) connaissent certaines limites et il a souligné la nécessité de modèles moins statiques pour expliquer la dynamique concurrentielle, en se différenciant par les prix ou par la qualité. Pour être compétitive dans un environnement en perpétuel changement, l'entreprise doit alors prendre en compte l'avenir d'un secteur afin de conduire une stratégie dynamique efficace lui permettant

d'anticiper les intentions stratégiques des concurrents et de deviner l'évolution probable de leurs actions stratégiques, ce qui est une stratégie plus difficile à imiter.

#### 2.2.2.6. Le modèle du changement stratégique : l'élaboration de la stratégie comme processus de transformation

Le modèle du changement stratégique a été proposé par A. Pettigrew (1987), qui considère que le changement ne se produit pas par un processus incrémental, mais par des périodes de bouleversement total qui modifient à la fois l'idéologie, la structure et la stratégie de l'entreprise. S'ensuivent des périodes de stabilisation ou de préparation à la prochaine rupture révolutionnaire. Il s'agit de l'approche contextualiste de A. Pettigrew (1987, 1990). Celui-ci propose un cadre de recherche dont l'objectif est de conceptualiser la transformation de l'entreprise en analysant les liens entre le contenu, le contexte et le processus de changement observé. En effet, pour étudier la stratégie, A. Pettigrew (1987) a proposé trois éléments essentiels qui, d'après l'auteur, constituent trois facteurs interdépendants en matière de stratégie. L'auteur distingue le contexte externe, soit tout ce qui environne l'organisation, et le contexte interne, qui englobe l'intérieur de l'entreprise. L'approche proposée par A. Pettigrew (1987) suggère de mettre en avant le contexte environnemental de l'entreprise. Aux influences externes à l'entreprise, s'ajoutent des influences internes qui influent sur la stratégie. L'approche de A. Pettigrew postule ainsi que la formulation de la stratégie face à la concurrence implique, par essence, une mise en relation d'une entreprise avec son environnement. Ainsi, le contexte dans l'entreprise influe sur le contenu de la stratégie et sur le processus d'élaboration d'un tel contenu. Si l'incertitude et la complexité de l'environnement génèrent plutôt une incapacité ou une impossibilité à tout prévoir et maîtriser, le contexte au sein de l'entreprise (jeux politiques et intérêts personnels) suggère à la fois une incapacité et une inopportunité de certains acteurs, généralement dominants dans l'entreprise pour agir rationnellement par rapport à l'intérêt de l'entreprise. Selon A. Pettigrew (1987), l'analyse stratégique reposerait plutôt sur l'examen des possibilités organisationnelles et des possibilités environnementales.

Comme le disait R.M. Grant (1995), « *la stratégie est le thème unificateur qui donne la cohérence et l'orientation aux décisions individuelles d'une organisation ou d'une personne. Les stratégies réussies contiennent typiquement quatre ingrédients : elles sont orientées vers des objectifs, elles sont basées sur une compréhension intime de l'environnement externe, elles sont fondées sur une connaissance approfondie de ses capacités internes par l'organisation elle-même ou par ses membres, elles sont mises en oeuvre avec une volonté, une coordination, une exploitation efficace des capacités et une implication de tous les membres de l'organisation* ». Par conséquent, la conception adoptée de la stratégie pour la suite de notre recherche, emprunte des éléments portant sur le contenu, le processus et le contexte stratégiques. In fine, la mise en relation de ces éléments constitue le fond de la stratégie menée par l'entreprise. La conception de l'entreprise comme un système ouvert et en interaction permanente avec l'environnement, que nous avons expliqué dans le premier chapitre, indique bien que les deux contextes, interne et externe, sont deux dimensions importantes de stratégie d'une entreprise en situation d'interaction avec son environnement.

En outre, nous pouvons évoquer la notion de l'orientation de la stratégie, qui est une conceptualisation particulière dans la stratégie d'entreprise. En nous référant aux propos de Venkatraman « *l'orientation de la stratégie est définie comme le choix délibéré d'une organisation de concentrer, au travers d'actions stratégiques, ses efforts et ses moyens stratégiques en proportion variable sur les aspects internes ou externes de l'organisation, ainsi que sur l'exploitation des capacités actuelles ou sur l'exploration de nouvelles capacités* » (Venkatraman, 1989), nous pouvons en déduire que les actions stratégiques sont censées modifier les capacités de l'entreprise soit en les améliorant, soit en en explorant de nouvelles possibilités et en en créant de nouvelles. L'interaction entre exploitation de l'existant et l'exploration de nouvelles possibilités déclenche ainsi le changement stratégique.

Néanmoins, si nous nous intéressons au processus d'élaboration de la stratégie, comme un processus décisionnel englobant réflexion, décisions puis actions stratégiques concrètes, l'approche proposée par A. Pettigrew nous semble se positionner au-delà de la question, car trop éloignée des acteurs, et des actions stratégiques. En outre, nous nous intéressons également aux décisions de pilotage stratégique, c'est-à-dire des décisions qui permettent de

traduire ou d'actualiser la vision stratégique en actions stratégiques concrètes, au fur et à mesure de l'acquisition de nouvelles informations et/ou de l'évolution des préférences de l'individu. Dès lors, nous devons comprendre comment se prennent les décisions de pilotage stratégique à un moment donné et comment celles-ci s'articulent au cours du temps. Ainsi, il serait intéressant de mettre l'accent sur les modalités d'interprétation de l'acteur dans la prise de décision. En outre, on doit revenir au moment particulier où s'est nouée la décision et comprendre ce qui s'est passé à ce moment là : pourquoi le décideur s'est-il penché sur cette question particulière et a-t-il décidé d'agir ? Pourquoi s'est-il engagé dans cette voie particulière et a-t-il écarté d'autres voies ? Il s'agit là d'une différence nette avec l'approche entreprise par A. Pettigrew (1987), menée sur le changement organisationnel, qui vise à établir des relations au cours du temps entre un phénomène de changement et un contexte particulier, considéré comme donné, sans prendre en considération le fait que ce contexte là n'existe que du fait même des réactions spécifiques de l'entreprise par rapport à certains événements à ce moment là et que l'entreprise a la possibilité de s'engager dans différentes voies. Dès lors, il nous paraît intéressant de s'interroger tout de même sur la nature des décisions et des manoeuvres stratégiques à entreprendre.

### 2.2.3. L'approche fondée sur les ressources-compétences

Le management stratégique s'est considérablement enrichie ces dernières années par les apports de l'approche fondée sur les ressources-compétences qui a suscité un intérêt grandissant en management stratégique et ce pour deux raisons principales. La première raison est qu'elle a permis de combler certaines lacunes présentes dans les approches précédentes. La deuxième raison pouvant expliquer l'engouement des chercheurs pour développer une théorie de la stratégie fondée sur les ressources-compétences, c'est qu'aujourd'hui il est quasi-unanimement reconnu que la source de l'avantage compétitif se situe dans la capacité de l'entreprise à mobiliser ses ressources et à développer certaines compétences afin d'en tirer parti au mieux au sein de l'environnement concurrentiel (R. Hall, 1992 ; M.A. Peteraf, 1993 ; R. Amit & P.J.H. Schoemaker, 1993). En d'autres termes, les différences de résultats constatées entre les entreprises d'un même secteur s'expliquent par des disparités au niveau de leurs dotations en ressources stratégiques. Les travaux portant sur les ressources compétences ont été nombreux et nous proposons dans cette section d'éclairer les éléments constitutifs d'une telle approche, en l'occurrence les ressources et les compétences, leur caractère stratégique, leurs apports pour la constitution d'un avantage compétitif durable ainsi que les modalités mises en pratique dans l'entreprise pour leur maîtrise et leur optimisation.

#### 2.2.3.1. L'approche fondée sur les ressources-compétences : principes et positionnement par rapport aux travaux antérieurs

L'approche fondée sur les ressources-compétences a suscité l'intérêt de plusieurs travaux ayant mis l'accent sur trois volets que sont les ressources, les connaissances et enfin les compétences. D'abord, l'approche ressources a mis l'accent sur l'importance d'envisager les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise comme source d'un avantage concurrentiel, particulièrement si celles-ci sont rares et spécifiques à l'entreprise. Ensuite, les connaissances, de par leur caractère tacite et difficilement imitable, ont été placées au coeur de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise (K.C. Conner & C.K. Prahalad, 1996 ; B. Kogut & U. Zander, 1996). Enfin, partant du constat que la combinaison des ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise conduit à la construction de compétences dans l'entreprise, la stratégie a alors été repensée en termes de construction et de valorisation de compétences clés (C.K. Prahalad & G. Hamel, 1990).

C'est ainsi que, successivement, trois approches théoriques emboîtées ont vu le jour : l'approche fondée sur les ressources, son extension fondée sur les connaissances et la théorie émergente dite de la compétence, qui selon T. Durand (1997) dépasse ce que proposait la théorie de la ressource en apportant une dimension supplémentaire essentielle qui est celle de la construction et de la valorisation des compétences clés de l'entreprise. De plus, l'auteur souligne bien qu'il n'y voit pas, pour sa part, un rejet de la théorie fondée sur les ressources mais plutôt une incitation supplémentaire à faire évoluer cette approche vers une théorie de la connaissance, et plus encore celle de la compétence. Ainsi, les trois approches théoriques emboîtées sont communément appelées sous le terme d'approche fondée sur les ressources-compétences.

Avant l'apparition de l'approche fondée sur les ressources-compétences, c'est l'approche de l'économie industrielle tirant ses fondements du positionnement de M.E. Porter (1980) qui prédominait et une telle approche présentait plusieurs limites. Selon l'auteur, les caractéristiques du champ concurrentiel et l'intensité des forces concurrentielles en présence déterminent l'éventail des options stratégiques possibles pour l'entreprise, et selon cette approche, l'analyse de l'environnement et l'identification des segments attractifs qui en découle constituent l'élément essentiel de la démarche stratégique. Cela inscrit l'entreprise dans une logique d'adaptation sous contrainte environnementale puisque c'est le contexte qui contraint celle-ci et lui dicte son comportement (F. Revolon, 1999).

Ainsi, comparée à l'approche de l'économie industrielle, jugée statique et déterministe (R.M. Grant, 1991 ; J. Wareham & H. Gerits, 1999) et sous-estimant les capacités internes de l'entreprise, l'approche fondée sur les ressources-compétences permet de concevoir l'entreprise non plus à travers l'ensemble d'activités produits/marchés, mais à travers l'ensemble de ressources et de compétences internes qu'elle détient (B. Wernerfelt, 1984 ; R.P. Rumelt, 1984 ; J.B. Barney, 1986 ; J. Collis, 1991 ; R.M. Grant, 1991 ; R. Amit & P.J. Schoemaker, 1993). Par conséquent, l'approche fondée sur les ressources-compétences postule que l'environnement ne peut pas être considéré comme l'unique déterminant de la stratégie de l'entreprise (M.T. Hannan & J. Freeman, 1977 ; H. Aldrich, 1979), mais elle relie l'efficacité de son comportement stratégique à la possession de ressources appropriées et à la mobilisation astucieuse des compétences stratégiques, lui procurant ainsi un avantage concurrentiel durable. C'est en ce sens que l'approche ressources-compétences considère que le dirigeant de l'entreprise doit préalablement étudier les capacités de l'entreprise avant d'étudier le meilleur moyen d'en tirer parti au sein de l'univers concurrentiel.

Dès lors, l'entreprise ne peut être vue comme une entité sélectionnée par son environnement mais bien au contraire, elle peut agir sur celui-ci pour le maîtriser en fonction des ressources et des compétences distinctives qui constituent les fondements d'avantages concurrentiels futurs (C.K. Prahalad & G. Hamel, 1990). Ainsi, dans l'approche fondée sur les ressources-compétences, le développement de l'entreprise ne dépend pas du choix d'un ou de plusieurs segments particuliers avant d'agir pour s'y comporter le mieux possible (J. Wareham & H. Gerits, 1999), mais plutôt du positionnement stratégique de l'entreprise au sein de l'environnement en optant pour des stratégies mettant en exergue ses ressources et ses compétences (J.B. Barney, 1991 ; G. Hamel & A. Heene, 1994).

Une autre comparaison avec le modèle L.C.A.G nous a permis de révéler certaines lacunes que l'approche fondée sur les ressources-compétences a permis de combler. En effet, alors que le modèle L.C.A.G préconise une identification préalable des menaces ou opportunités au sein de l'environnement, puis une mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise, avant d'envisager des stratégies possibles, l'approche ressources-compétences se fonde d'abord sur la mobilisation des ressources et compétences internes susceptibles d'acquiescer un avantage concurrentiel.

En définitive, nous constatons que les recherches oscillent entre deux extrêmes que sont les caractéristiques des marchés d'une part et les ressources et compétences détenues par l'entreprise d'autre part. Dès lors, nous pensons que le contexte environnemental doit être autant pris en compte que les ressources et compétences détenues au sein de l'entreprise comme une variable active dans le développement de sa stratégie pour la création d'un avantage concurrentiel durable. Toutefois, en dépit des nombreuses critiques de l'approche ressources-compétences, l'analyse de l'environnement n'est pas absente de cette démarche (D.J. Collis & C.A. Montgomery, 1995). Bien au contraire, de nombreux auteurs ont placé l'interaction entre les capacités internes détenues par l'entreprise et les facteurs externes de l'environnement au centre de leur recherches (D.J. Teece & al., 1997).

#### 2.2.3.2. Les notions de ressources et de compétences en management stratégique

Les ressources peuvent être définies comme des actifs tangibles ou intangibles détenus par l'entreprise et peuvent être classées selon la typologie de C.W. Hofer & D. Schendel (1978) qui en distinguent les ressources financières, les ressources humaines, les ressources organisationnelles, les ressources physiques, les ressources

technologiques, ainsi qu'une sixième classe qui est l'information (R.M. Grant, 1991 ; J.B. Barney, 1991).

Dans cette optique, les ressources détenues par l'entreprise, qu'elles soient tangibles ou intangibles, constituent un véritable patrimoine matériel et immatériel, conçu comme un portefeuille de ressources pouvant être combinées pour constituer les compétences qui s'effectue à travers un processus d'apprentissage organisationnel. D'ailleurs, R.M. Grant (1991) considère que les ressources, prises de façon isolées, constituent rarement des forces productrices de valeur, mais plutôt c'est leur assemblage au sens de R. Nelson & S.G. Winter (1982) qui constituent la véritable source d'avantage concurrentiel. Ainsi, J.B. Barney (1991) précise que, ce qui compte n'est pas seulement l'identification et l'exploitation des ressources, mais aussi leur combinaison en vue de construire les compétences nécessaires. Toutefois, l'auteur indique que, ce qui compte, ce n'est pas tant de corrélérer le succès de l'entreprise à la quantité de ressources mobilisées, mais surtout à l'utilisation à bon escient de telles ressources.

Beaucoup de chercheurs ont mis l'accent sur l'intérêt des ressources intangibles et plus particulièrement sur celui des compétences au sein de l'entreprise (B. Wernerfelt, 1984, 1995 ; R.P. Rumelt, 1984 ; J.B. Barney, 1986 ; S. Winter, 1987 ; I. Dierickx & K. Cool, 1989 ; C.K. Prahalad & G. Hamel, 1990 ; J. Collis, 1991). Les compétences désignent l'aptitude de l'entreprise à associer, coordonner et déployer les ressources détenues à des fins stratégiques (R.M. Grant, 1991).

Les compétences au sein de l'entreprise sont d'ordre individuel mais aussi d'ordre organisationnel. La compétence organisationnelle peut être considérée comme la résultante de la combinaison coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences individuelles. T. Durand (1997) a tenté d'éclairer les différentes formes de compétence suivantes :

Données	J'ai accès à des données, c'est à dire des éléments d'information extérieures
Information	Je sais, j'ai appris, j'ai retenu
Savoir	J'ai une connaissance structurée de ce que j'ai appris J'ai organisé mes informations en un cadre de cohérence
Savoir faire	Je sais comment faire, je sais le faire et je peux apprendre à quelqu'un d'autre à le faire
Compétence	Je sais et/ou je sais faire mieux que d'autres, je sais expliquer quoi faire et comment
Expertise	Je sais faire face à une diversité de situations, je sais quoi faire, je sais le faire et pourquoi

*Tableau 14 : Les différentes formes et les différents degrés de compétence, inspirées de T. Durand (1997)*

Au terme de cette étude synthétique sur les travaux portant sur la place de la compétence dans le management stratégique, la description que nous retenons de la compétence est celle de T. Durand (1997). Pour définir la compétence, l'auteur s'inspire des travaux de Pestalozzi (1970) sur les dimensions clés de l'apprentissage individuel qui sont le « head » (savoir), le « hard » (savoir-faire) et le « heart » (savoir-être), et en propose trois dimensions génériques que sont les connaissances (savoir), les pratiques (savoir-faire) et les attitudes (savoir-être). De telles dimensions sont illustrées dans la figure suivante.

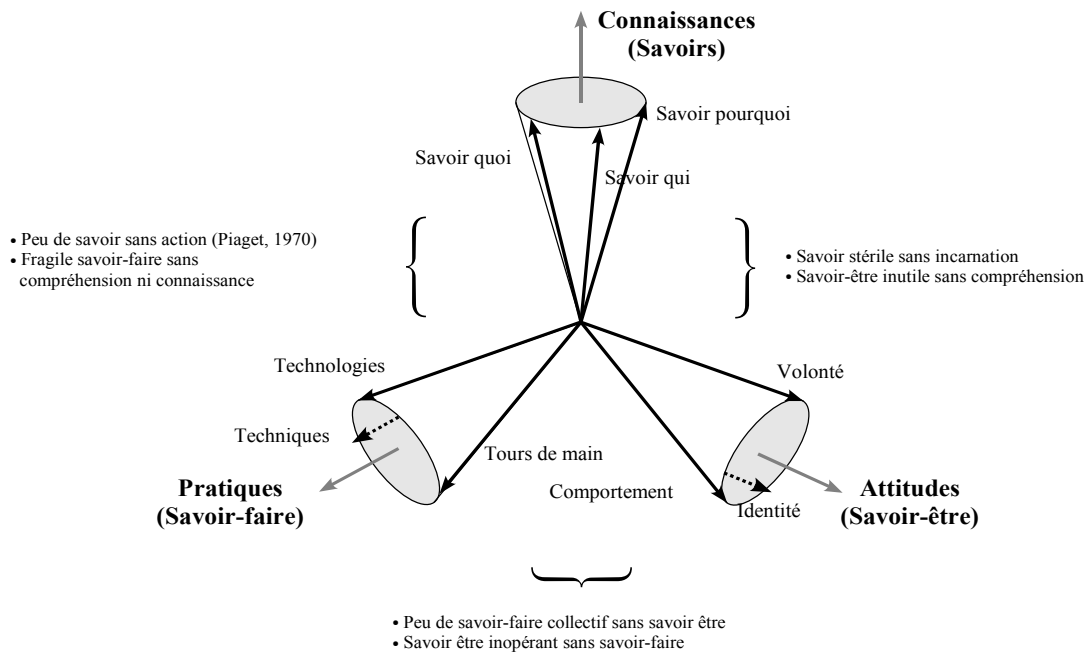


Fig. 37 : les catégories principales de la compétence et leur inter-dépendance, T. Durand, 1997

D'abord, la dimension du savoir s'inscrit dans la connaissance et correspond à « l'ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans un cadre de référence qui permet à l'entreprise de conduire ces activités et d'opérer dans un contexte spécifique, en mobilisant pour ce faire des interprétations différentes, partielles et pour partie contradictoires » (T. Durand, 1997, p.21).

Ensuite, en abordant la dimension du savoir-faire, l'auteur définit la pratique comme faisant trait à « la capacité à agir d'une façon concrète selon un processus ou des objectifs prédéfinis. Ces savoir-faire n'excluent pas la connaissance mais peuvent ne pas nécessiter une compréhension fondamentale des raisons pour lesquelles les tours de mains et les techniques empiriques fonctionnent ... En ce sens, les savoir-faire relèvent de l'empirique et, pour partie au moins, du tacite » (T. Durand, 1997, p.21). L'auteur identifie plusieurs sous-dimensions autour de l'axe des savoir-faire et qui consistent en tours de main, savoir-faire individuels ou collectifs, processus organisationnels et technologies.

Enfin, la dimension du savoir-être correspond aux attitudes qui, selon l'auteur, semblent avoir été trop négligées dans la perspective fondée sur les ressources-compétences. Pour l'auteur, la question du comportement, et plus encore de l'identité et de la volonté, constituent un aspect essentiel de la capacité d'un individu ou d'une organisation à accomplir quoi que ce soit. La dimension des attitudes, selon l'auteur, combine différentes sous-dimensions telles que le comportement, la culture ou l'identité mais aussi la volonté, l'engagement et la motivation des acteurs.

Une autre tentative de catégorisation de la compétence a été proposée par R. Sanchez (1996) qui distingue deux sous-catégories de la connaissance que sont le « savoir-quoi » et le « savoir-pourquoi ». Pour l'auteur, le savoir-quoi « s'apparente en partie à l'empirisme du savoir-faire avec une composante d'intuition, mais sans inclure l'explication cognitive que le savoir-pourquoi peut pour sa part offrir » (R. Sanchez, 1996). La catégorie du savoir-pourquoi est elle-même décomposée en deux sous-dimensions. D'une part, il s'agit de l'expertise d'un acteur à expliquer pourquoi et en quoi son tour de main et sa technique fonctionnent et suggérer comment améliorer le savoir-faire. Ce point particulier permet d'illustrer comment la connaissance permet d'enrichir la technique. La deuxième sous-dimension du « savoir-pourquoi » relève de la compréhension stratégique de ce qu'il est pertinent de retenir comme voie de développement, c'est à dire comprendre et orienter ce que le savoir-quoi suggère de faire.



### 2.2.3.3. Les compétences stratégiques pour le maintien d'un avantage concurrentiel durable

Comme nous l'avons expliqué précédemment, de nombreux chercheurs s'accordent à souligner que les ressources-compétences distinctives constituent l'une des sources d'un avantage concurrentiel. Ainsi, nous nous sommes posée plusieurs interrogations auxquelles nous voudrions répondre dans cette section : quel est le caractère stratégique de la compétence organisationnelle ? En d'autres termes, comment peut-on distinguer une compétence stratégique dans le portefeuille de compétences clés d'une entreprise ? Et comment pouvons-nous comprendre la relation entre possession de compétences stratégiques et maintien d'un avantage concurrentiel ? Est ce que chaque compétence détenue au sein de l'entreprise engendre systématiquement la création et le maintien d'un avantage concurrentiel durable ?

#### a. Le caractère stratégique des compétences au sein de l'entreprise

Plusieurs auteurs (R.P. Rumelt, 1984 ; D. Teece, 1986 ; I. Dierickx & K. Cool, 1989 ; R.M. Grant, 1991 ; M.A. Peteraf, 1993) ont tenté d'analyser les paramètres révélant le caractère stratégique des ressources afin d'aboutir à la définition de ce que c'est qu'une compétence stratégique. Les ressources se révèlent stratégiques dans la poursuite d'un avantage concurrentiel s'il apparaît que celles-ci sont « *difficiles à identifier et à comprendre, imparfaitement transmissibles et difficilement reproductibles* » (R.M. Grant, 1991). Ainsi, l'approche fondée sur les ressources-compétences stipule qu'une ressource doit respecter sept conditions principales pour représenter un atout compétitif : la valeur, la rareté, le caractère inimitable, la longévité, la non-substituabilité, la non-transférabilité et la possibilité d'appropriation (R. Amit & P.J. Schoemaker, 1993).

Néanmoins, T. Durand (1997) souligne que tout actif ou ressource tangible ne peut pas être stratégique du fait qu'elle est par nature identifiable et achetable, c'est à dire imitable. Par conséquent, ce n'est pas au niveau des actifs matériels que se situe la source de l'avantage concurrentiel, mais plutôt au niveau des ressources intangibles, et plus particulièrement de certaines compétences de l'entreprise, que les conditions cités précédemment peuvent être réalisées. Ainsi, de telles compétences et peuvent être qualifiées de « clé » Y.L. Doz (1994) ou encore de compétences stratégiques organisationnelles. R.M. Grant (1991) considère que les compétences peuvent être considérées comme stratégiques si elles sont utiles (créatrices de valeur pour l'entreprise), rares (spécifiques à l'entreprise et difficilement mobiles) et opaques (inimitables par les concurrents et non substituables).

En premier lieu, l'utilité de la compétence renvoie à son rôle dans le processus de création de valeur dans l'entreprise. L'utilité de la compétence tire son caractère stratégique quand il s'agit d'évaluer son importance dans la conquête des marchés et dans le développement des produits ou des services considérés comme uniques et répondant exactement aux besoins des clients (W. Bogner & H. Thomas, 1996).

En second lieu, la rareté de la compétence se révèle stratégique pour l'entreprise quand elle permet d'acquérir un avantage concurrentiel durable dans le sens où elle demeure propres à l'entreprise et non transférable (O.E. Williamson, 1985, 1990 ; M. Riordan & O.E. Williamson, 1985). Deux éléments révèlent le caractère rare d'une compétence. D'une part, la spécificité d'une compétence à l'entreprise qui l'a développée est le meilleur gage de sa rareté. Cela défend l'idée qu'une compétence rare n'est pas nécessairement unique mais bel et bien spécifique. D'autre part, R. Amit & P.J. Schoemaker (1993) évoquent les notions de longévité, de non-substituabilité, de non-transférabilité ou encore d'appropriation de la compétence. En effet, l'avantage concurrentiel qu'acquiert l'entreprise grâce aux compétences qu'elle détient risque de disparaître si de telles compétences sont parfaitement substituables et à la portée des concurrents. De telles caractéristiques renforcent la rareté des compétences et valorisent davantage le caractère stratégique des compétences spécifiques en ce qu'elles ne peuvent être aisément dupliquées ou acquises par le simple jeu du recrutement. Il est toutefois important de noter que le caractère rare des compétences nécessite d'être maintenu et renforcé au travers de barrières à la mobilité, au sens de R. Caves & M.E. Porter (1977) qui limitent leur mobilité vers d'autres entreprises, notamment les concurrents.

En dernier lieu, le troisième attribut stratégique de la compétence réside dans son opacité, en d'autres termes son faible degré d'imitabilité ou de substituabilité par d'autres entreprises. Cet attribut stratégique ne peut se comprendre que par la présence de « *différents mécanismes d'isolation* » (R.P. Rumelt, 1984), qui contribuent à

l'opacité des compétences. Dans cette optique, le concept « d'ambiguïté causale » (S.A. Lippman & R.P. Rumelt, 1982 ; R. Reed & R.J. Defillippi, 1990) se révèle d'une importance capitale en ce sens qu'il touche à « l'incertitude concernant les causes des différences de performance entre les entreprises. Elle empêche les imitateurs potentiels de savoir quoi imiter et comment le faire » (R. Reed & R.J. Defillippi, 1990). L'ambiguïté causale met ainsi en avant le caractère complexe (R. Nelson & S.G. Winter, 1982 ; S.G. Winter, 1987 ; R. Nelson, 1991) et tacite (M. Polanyi, 1967) d'une compétence stratégique au sein de l'entreprise. Agissant comme une barrière à l'imitation, l'opacité contribue à entretenir la rareté de la compétence et à la rendre ainsi plus stratégique. Cela est d'autant plus explicite que, contrairement à certains actifs physiques, les compétences sont, par nature, intangibles, donc difficilement identifiables et formalisables. Si les connaissances et l'information représentent généralement les aspects les plus explicites des compétences (R. Reix, 1995), les savoir-faire et les savoir-être sont par nature beaucoup plus difficilement décelables et donc codifiables.

En définitive, parmi les compétences détenues par l'entreprise, il y a celles qui sont perçues comme stratégiques dans le sens où elles permettent de générer un avantage concurrentiel durable. Néanmoins, ce qui importe n'est pas leur possession mais leur optimisation et leur utilisation à bon escient pour définir et développer une stratégie pertinente.

#### b. Les modalités d'une meilleure maîtrise et optimisation des compétences stratégiques

Si la reconnaissance de la place des compétences internes de l'entreprise dans l'acquisition d'avantages compétitifs a été un important apport de l'approche ressources-compétences, une telle approche a également et surtout permis de mettre les efforts de l'entreprise dans le sens d'abord de l'identification de ses propres compétences, et ensuite de la mise en évidence et la mobilisation des compétences stratégiques ainsi que leur optimisation. Nous proposons dans cette section de clarifier les modalités pratiques du management des compétences dans l'entreprise qui passe par une méthodologie progressive et dynamique permettant d'optimiser les compétences stratégiques pour les développer et en tirer parti.

La première étape d'une telle méthodologie est une phase d'analyse définie par l'observation de l'individu au travail dans le but de proposer une cartographie détaillée des différentes compétences individuelles existantes, de repérer et de mettre en exergue celles qui sont fondamentales pour l'entreprise. Selon G. Donnadiou (1999), « la compétence doit être vue, à l'origine, comme un élément individuel car elle est liée aux caractéristiques personnelles d'un individu ». Ainsi, afin de détecter les compétences au sein de l'entreprise, il convient de s'intéresser en tout premier lieu aux acteurs.

La seconde étape consiste à hiérarchiser et agréger les compétences individuelles en compétences clés ou organisationnelles de nature collective. T. Durand (1997) souligne que la compétence individuelle n'a de sens sans l'interaction qui constitue l'essence même du fait organisationnel. En d'autres termes, si la compétence d'un acteur peut exister indépendamment de son appartenance à l'entreprise, elle ne peut se façonner, s'exprimer et s'enrichir que dans l'interaction, c'est à dire au sein de l'entreprise. Les compétences collectives ou capacités organisationnelles résultent ainsi d'une combinaison coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences présentes au niveau individuel (P.X. Meschi, 1997). Cette coordination génère des effets de synergie qui trouvent leur expression dans une capacité organisationnelle de l'entreprise et tout bouleversement dans l'organisation entraîne obligatoirement une modification des capacités collectives. Au delà de l'aspect organisationnel, G. Dosi, D. Teece & S. Winter (1991) rappellent qu'en matière de compétence, l'expérience et le chemin suivi historiquement comptent, puisque c'est au cours du processus d'apprentissage, que se construit la base de compétences de l'entreprise.

En revanche, il ne suffit pas d'identifier les compétences individuelles dans l'entreprise et d'en constituer des compétences collectives dites organisationnelles, mais la compétence, qu'elle soit individuelle ou organisationnelle, requiert également, au risque de s'estomper, d'être entretenue et protégée, ce qui renvoie à la nécessité d'un cadre organisationnel pour permettre sa subsistance et son développement (C.K. Prahalad & G. Hamel, 1990). C'est une réelle gestion des compétences dans l'entreprise qui est clairement une nécessité et son

efficacité se reflète essentiellement à deux niveaux : individuel et organisationnel.

Au niveau individuel, l'objectif est d'obtenir le meilleur niveau des compétences individuelles des salariés. Cela revient à tenter de détenir le meilleur niveau du savoir, du savoir-faire et du savoir-être, et ce en regard de ce qui est exigé pour chaque emploi en termes de leviers d'action issus de la gestion des ressources humaines, tels que le recrutement, la formation, les promotions, etc.

Au niveau organisationnel, l'objectif de l'entreprise est de se procurer un avantage concurrentiel durable en s'appuyant sur l'intégration réussie des meilleures compétences individuelles sous forme de compétences clés et le développement de nouvelles compétences clés potentielles. L'intégration des compétences clés est de toute première importance pour l'entreprise car posséder les meilleures compétences individuelles constitue un préalable nécessaire mais demeure insuffisant. La raison à cela est que l'entreprise ne devra pas se contenter d'identifier ses compétences clés, elle doit les rendre stratégiques, les enrichir et les protéger. Cela suppose bien entendu un cadre organisationnel flexible, privilégiant la transversalité, l'interaction et la coopération car la compétence se crée, s'enrichit et se développe au travers de multiples confrontations croisées avec d'autres compétences.

Toutefois, la phase de développement des compétences clés ne sera complète et réussie que si l'entreprise parvient non seulement à consolider ses compétences clés actuelles mais également d'en acquérir de nouvelles. C'est en ce sens que le recours à des compétences externes par le biais de la création de réseaux dynamiques est plus valorisant pour l'entreprise que la verticalisation des relations. Ainsi, cela permet à l'entreprise non seulement d'identifier les compétences clés externes, mais aussi d'en tirer profit et de faire profiter les autres entreprises de ses propres compétences tout en les protégeant, notamment grâce au développement de liens avec d'autres entreprises partenaires dans le cadre des stratégies relationnelles. Enfin, nous notons que plusieurs chercheurs ont attribué le caractère stratégique aux compétences qui concernent les relations entretenues par l'entreprise avec des éléments de son environnement (A. Madhoc & S.B. Tallman, 1998 ; H. Dyer & H. Singh, 1998 ; V.P. Rindova & C.J. Fombrun, 1999 ; K. Haanes & O. Fjeldstad, 2000). Ainsi, l'ouverture et l'échange avec l'environnement extérieur apporte un enrichissement pour une meilleure gestion des compétences au sein de l'entreprise à travers l'acquisition de nouvelles compétences clés en provenance de celui-ci.

Sans nier les apports importants de l'approche fondée sur les ressources-compétences en termes d'identification des compétences ayant un caractère stratégique, de leur exploitation à bon escient pour obtenir un avantage concurrentiel durable, de leur développement et de leur protection contre les risques d'imitation et d'érosion, plusieurs auteurs ont mis en avant une rigidité organisationnelle qui risque de se mettre en place dans l'entreprise. Une telle rigidité est due, en partie, par la volonté des acteurs de préserver leur pouvoir au travers des compétences dont ils sont individuellement ou collectivement détenteurs (D. Leonard-Barton, 1992 ; Y.L. Doz, 1994). Il convient, selon ces auteurs, de mettre en oeuvre une logique de « destruction créatrice » visant à assurer un renouvellement régulier des compétences des acteurs au sein de l'entreprise.

De plus, la plupart des recherches traitant des coopérations entre entreprises sur la base de leur apport stratégique (J. Robins & M.F. Wiersema, 1995 ; A. Lipparini & L. Fratocchi, 1999 ; B.S. Silverman, 1999) et de leur effet positif sur la performance des partenaires en présence (D. Blankenburg Holm & al., 1999 ; J.G. Combs & D.J. Ketchen, 1999) présentent cet effet positif en termes d'acquisition de compétences, particulièrement comme objectif principal d'une opération de fusion/acquisition (P. Dussauge & B. Garette, 1996). Néanmoins, les chercheurs se sont peu intéressés aux autres interactions avec l'environnement. L'entreprise entretient pourtant des relations avec de multiples parties prenantes et non uniquement des entreprises partenaires, avec lesquelles une recherche d'effet de synergie est tout aussi importante, notamment avec les entreprises concurrentes dans le cadre de stratégies coopératives. Ces parties prenantes conditionnent en partie la performance de l'entreprise d'une part parce qu'elles lui permettent de bénéficier d'une meilleure connaissance des marchés et d'autre part parce qu'elles favorisent, dans une logique de symbiose, son insertion au sein de l'environnement (C. Oliver, 1997). Une insertion réussie suppose donc que l'entreprise s'ouvre sur l'extérieur et dispose de capacités à dialoguer avec l'ensemble des acteurs externes de l'environnement pour optimiser le portefeuille de ses compétences clés.

c. L'approche de ressources-compétences, vers une approche dynamique de la stratégie

Après avoir montré l'importance des compétences stratégiques permettant à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel durable, il est à noter que la gestion de telles compétences devrait s'inscrire dans une logique dynamique permettant de développer une stratégie efficace pour faire face aux exigences environnementales. Selon R. Amit & P.J. Schomaker (1993), la prise en compte des ressources et des compétences ne doit pas amener à ignorer les évolutions de l'environnement qui sont susceptibles de modifier le jeu concurrentiel et par la même occasion la valeur des ressources de l'entreprise. Dans ce cadre contingent, une compétence n'est stratégique que si elle répond aux attentes du secteur qui la valorise. Ainsi, il y a une nécessaire interaction entre l'analyse interne des ressources de l'entreprise et l'analyse externe de l'environnement sous l'angle de la perception, l'analyse et l'interprétation des situations stratégiques pour s'y adapter ou pour le modifier en faveur de l'entreprise.

L'intensité grandissante de la complexité et le dynamisme de la compétition ont impliqué des modifications dans la stratégie des entreprises à la fin des années 80 car l'accent était, dès lors, davantage mis sur la flexibilité et la capacité de l'entreprise à changer rapidement et efficacement ses orientations stratégiques. Précédemment envisagée comme une adaptation de l'entreprise à son environnement, l'analyse stratégique a dû être modifiée afin que l'entreprise puisse évoluer efficacement dans un environnement en mutation permanente. La performance stratégique des entreprises n'étant plus fondée sur les perspectives statiques d'évolution du couple marché/produit s'appuyant sur le modèle industriel classique mais sur une performance fondée sur l'évolution de ses ressources et de ses compétences propres (R.M. Grant, 1991). De telles compétences sont devenues des sources d'un avantage concurrentiel durable et l'entreprise doit non seulement optimiser l'exploitation des compétences qu'elle détient, mais également et surtout acquérir de nouvelles compétences clés assurant ainsi sa compétitivité. Dans ce sens, les compétences doivent être continuellement développées, enrichies et protégées pour promouvoir un contexte favorable à la création et au maintien d'avantages compétitifs.

En nous intéressant au contexte d'intelligence économique caractérisé par la nécessité pour l'entreprise de développer une stratégie efficace lui permettant non seulement de s'adapter au contexte hypercompétitif et en permanente mouvance mais aussi d'influencer l'environnement en sa faveur. Or le développement de la stratégie nécessite la mise en exergue des compétences clés adéquates détenues par l'entreprise mais également la quête de nouvelles compétences plus adéquates tout en prenant en compte l'environnement comme une variable active d'une telle stratégie.

En se référant au propos de H. Laroche (2001, p.108) qui considère que l'objet de la stratégie consiste à « *l'étude de la relation, dans une perspective de long terme, entre une entité organisationnelle et son environnement* », nous pouvons constater que le caractère changeant de l'environnement influence irrémédiablement la stratégie de l'entreprise, reste à savoir sous quel angle une telle influence est la plus pertinente à étudier. Selon l'approche fondée sur les ressources-compétences, l'influence des changements de l'environnement sur la stratégie de l'entreprise se traduit par la nécessité d'une évolution constante de ses ressources et compétences en fonction des évolutions externes et ce par le biais des capacités dynamiques afin de préserver leurs compétences actuelles et d'en développer de nouvelles plus adéquates (R. Sanchez, A. Heene & H. Thomas, 1996 ; D.J. Teece & al., 1997).

Nous évoquons ainsi la notion de capacités dynamiques définies par D.J. Teece & al. (1997) comme « *les aptitudes d'une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux rapides changements de l'environnement* ». Cela nous amène à considérer que le phénomène de constitution des compétences stratégiques est largement dicté par l'évolution de l'environnement et par l'ajustement permanent des compétences à celui-ci. Dans une telle dynamique, l'entreprise ne se contente pas de développer ses ressources internes mais elle cherche également à acquérir de nouvelles compétences externes. Ainsi, les auteurs postulent que l'approche fondée sur les ressources-compétences doit nécessairement prendre en compte les changements de l'environnement à travers de telles capacités dynamiques.

Ceci nous amène à souligner l'intérêt de la construction de compétence « *competence building* » telle que définie par R. Sanchez, A. Heene & H. Thomas (1996) « *competence building is any process by which a firm achieves qualitative changes in its existing stocks of assets and capabilities, including new abilities to coordinate and*

*deploy new or existing assets and capabilities in ways to help the firm to achieve its goals* ». L'accent est mis sur la capacité dynamique de constitution et de reconfiguration de nouvelles compétences stratégiques que l'entreprise doit développer pour optimiser ses orientations stratégiques.

En synthèse, l'approche fondée sur les ressources-compétences a eu un impact intéressant sur l'étude de la stratégie dans le sens où l'entreprise met en pratique une meilleure gestion de ses compétences pour assurer leur maîtrise dont l'objectif n'est plus uniquement d'ajuster en permanence les compétences à l'environnement, mais aussi de protéger et de mobiliser de façon astucieuse de nouvelles compétences stratégiques susceptibles d'aider l'entreprise à modifier son environnement en sa faveur. La stratégie s'oriente ainsi vers l'acquisition de compétences stratégiques réellement créatrices de valeur, spécifiques à l'entreprise, non reproductibles et difficiles à maîtriser par les concurrents permettant à l'entreprise de se distinguer de ses rivales. Ainsi, la dynamique de compréhension de l'environnement détermine l'évolution des capacités distinctives et des compétences stratégiques de l'entreprise et par la suite détermine des stratégies adéquates lui permettant d'acquérir et maintenir un avantage compétitif durable.

#### 2.2.4. Le processus décisionnel stratégique, vers la notion de l'action stratégique

##### 2.2.4.1. Le processus de formation de la stratégie comme articulation entre stratégie délibérée et stratégie émergente

H. Mintzberg & J.A. Waters, (1985) en rejoignant les propos de A.M. Pettigrew & R. Butler (1990), soulignent que l'étude des décisions stratégiques n'est qu'un moyen pour étudier ce qui est vraiment intéressant, à savoir le processus de formation de la stratégie. Les auteurs s'opposent à l'approche rationnelle et à l'approche incrémentaliste, et décrivent le processus d'élaboration de la stratégie comme l'articulation d'une stratégie délibérée et d'une stratégie émergente.

H. Mintzberg & J.A. Waters (1985) avancent le concept de « pattern » et soutiennent que l'étude de la formation de la stratégie doit s'attacher à identifier des « patterns » plus qu'à décrire des décisions. Les travaux de H. Mintzberg & J.A. Waters (1985) ne portent pas tant sur la décision stratégique en elle-même, que sur la nature de l'objet à étudier, pas tant sur celui de la fabrication de la stratégie, que sur le concept de décision est censé l'éclairer. La question essentielle en effet, est de savoir « *comment concrètement les organisations produisent leurs stratégies, et par quels moyens les membres de ces organisations, notamment le dirigeant, y participent et pèsent sur ce processus ?* ».

H. Mintzberg & J.A. Waters ont tenté d'analyser le management stratégique, tant sur son aspect processus de formulation que dans l'implémentation, proposant la définition de la stratégie comme « *a pattern in a stream of decisions* ». En explorant les types de stratégies mises en oeuvre dans onze cas d'études variées, H. Mintzberg & J.A. Waters ont comparé les caractéristiques intentionnelles et formulées portant sur une analyse économique prévisionnelle de la stratégie et les caractéristiques réalisées de cette même stratégie. L'analyse qu'ils ont effectuée leur a permis de distinguer la stratégie délibérée pour laquelle la réalité correspond aux intentions et la stratégie émergente pour laquelle il y a eu réalisation différente des intentions ou en dépit de l'absence d'intention.

À partir de leurs recherches, H. Mintzberg & J.A. Waters (1985) ont mis en évidence trois conditions qui permettent une stratégie délibérée. En premier lieu, des intentions doivent être effectivement élaborées pour l'entreprise avec un minimum de détails concrets et une certitude sur les objectifs et les actions stratégiques à mettre en oeuvre. En second lieu, les intentions et les actions stratégiques doivent être communément partagées par tous les membres de l'entreprise, soit par conviction personnelle soit par la persuasion de la part des managers. En dernier lieu, les intentions doivent être réalisées exactement comme elles étaient énoncées ce qui signifie qu'aucun paramètre externe ne puisse interférer, que l'environnement soit parfaitement prévisible ou totalement contrôlable par l'entreprise. Ces trois conditions étant rarement rencontrées, les stratégies purement délibérées paraissent ainsi peu probables.

H. Mintzberg & J.A. Waters estiment que stratégies délibérées et stratégies émergentes constituent les deux pôles

d'un continuum au sein duquel vont être caractérisées des formes plus ou moins délibérées ou émergentes de stratégie. À partir de leurs recherches les auteurs ont pu qualifier huit types de stratégies : planifiée, entrepreneuriale, idéologique, ombrelle, processus, déconnectée, consensuelle et imposée.

Dans cette perspective, les idées proposées par H. Mintzberg & J.A. Waters ne semblent pas vraiment susceptibles de fournir des propositions pour comprendre le processus de fabrication de la stratégie. Le concept de « pattern » renvoie essentiellement à une description survolée du processus stratégique. Le concept de « pattern » ne permet guère de pénétrer dans la fabrication réelle de la stratégie. De plus, la distinction faite entre stratégie délibérée et stratégie émergente a surtout une portée critique, par rapport aux conceptions qui privilégient l'un des termes à l'exclusion de l'autre terme. C'est en ce sens que H. Laroche (1995a) disait qu'« *il reste à rendre compte du processus par lequel la stratégie délibérée se délibère, comment, par qui et dans quelle mesure ; et du processus par lequel la stratégie émergente émerge, et comment elle devient stratégie plutôt que de demeurer simple événement, perturbation ou accident* ».

Dès lors, nous pouvons déduire que la perspective proposée par H. Mintzberg & J.A. Waters (1985) en faisant la distinction entre une stratégie délibérée et une stratégie émergente semble quelque peu décalée du questionnement stratégique et de la création de la stratégie et ce, par la mise en pratique des actions stratégiques concrètes.

#### 2.2.4.2. Le paradigme stratégique : une articulation entre modes de représentation et modes d'action

Le développement d'une approche interprétative de la stratégie nécessite l'intégration dans le processus stratégique, d'une sorte de « moteur », au sens de H. Laroche (1995b), appelé « paradigme stratégique ». La décision stratégique est au coeur d'un processus d'action conventionnelle, qui mobilise des représentations multiples et des manières de faire socialement légitimes, dont le paradigme donne la structure d'interprétation. Le paradigme stratégique peut ainsi être considéré comme l'ensemble des représentations organisationnelles relatives à la conduite de l'entreprise.

G. Johnson (1988) considère que « *le paradigme est l'ensemble des croyances et des hypothèses, relativement communément répandues dans l'organisation, considérées comme allant de soi, et perceptibles dans les histoires et explications des managers, qui joue un rôle central dans l'interprétation des stimuli environnementaux et dans la configuration des réponses stratégiques organisationnellement pertinentes* ».

H. Laroche (1995b) souligne que le paradigme stratégique aiderait à la formation de la stratégie tout comme une carte qui indiquerait la route à suivre, à la différence qu'il n'y figure que les repères importants. K.E. Weick (1990) considère que le paradigme stratégique représente une carte sous forme d'un instrument de connaissance, parce qu'elle permet d'effectuer des rapprochements avec l'environnement réel. Mais la logique essentielle du paradigme est de constituer un outil cognitif permettant de demeurer sur une même voie, et non de choisir une voie parmi un éventail d'itinéraires possibles.

H. Laroche (1995b) souligne que le paradigme stratégique ne se limite pas à une description de l'environnement. Plus fondamentalement, il constitue une articulation entre des modes de représentation et des modes d'action : par exemple, il rend compte de la représentation d'un marché et de ce qu'il convient de faire pour l'atteindre, c'est-à-dire du type de distribution. Cette articulation concerne non seulement la nature des actions, mais également leurs modalités concrètes au sein de l'entreprise (définir, mener et contrôler les actions). En d'autres termes, le paradigme stratégique ne se contente pas de déterminer la nature des rapports de l'organisation et de son environnement mais il définit les rapports de l'entreprise à elle-même et à ses actions.

En outre, le paradigme stratégique, selon H. Laroche (1995b), permet de tracer un itinéraire cohérent permettant à l'entreprise « *de rétablir des liens logiques là où règne l'ambiguïté, d'anticiper sur des effets lointains et probablement jamais clairement discernables, de court-circuiter les innombrables relais et démultiplications de l'action stratégique* ». On pourrait dire que le paradigme stratégique, parce qu'il permet de maintenir un ordre et le contrôle cognitif, favorise l'action, et donc permet le contrôle de la stratégie.

En définitive, le paradigme stratégique alimente des questions et des réponses qui constituent des argumentations

permettant à l'organisation de découvrir la véritable nature de l'environnement lui permettrait de concevoir et d'entreprendre des actions stratégiques adéquates. Le paradigme stratégique représente aussi l'ensemble des raisons d'agir stratégiquement dans une entreprise, ces raisons d'agir reposent sur une représentation de l'environnement (nature cognitive), et sur une image de l'entreprise en tant qu'acteur collectif ou en tant qu'identité collective.

#### 2.2.4.3. Entre la décision stratégique, le changement stratégique et le paradigme stratégique, vers une approche de l'action stratégique

Le paradigme stratégique a été critiqué par certains chercheurs, notamment H. Laroche (1995b) qui soulignait que « *le paradigme stratégique n'est pas un tapis volant sur lequel les dirigeants se jucheraient pour prendre de l'altitude par rapport à l'action concrète, et de cette hauteur indiqueraient à leurs subordonnés, avec plus ou moins de gesticulations, les directions à suivre. Il n'existe pas indépendamment des pratiques concrètes qui l'actualisent et, en l'actualisant, le reproduisent. Inversement, il exprime une logique d'ordre plus élevé que ces pratiques concrètes et locales. Ainsi, toute question locale procède d'une logique globale (le paradigme), et en retour, la question locale est toujours susceptible de devenir une question globale. C'est en cela que le paradigme représente un "ordre organisationnel" : il est l'expression d'un lien entre les diverses parties du système, et entre les actions diverses engendrées par le système* ».

H. Laroche (1995b) met en évidence la notion de la « réflexivité de l'action » et considère que ce qui se construit dans l'action stratégique, ce sont les conditions de l'action stratégique future parce que le contexte stratégique présente des propriétés particulières. Du point de vue de l'acteur, les effets importants engendrés selon l'auteur sont les effets directs : mon interlocuteur m'a-t-il compris ? Va-t-il répondre à ma demande en informations pertinentes ? etc. Du point de vue du système, les effets importants sont les effets indirects : effets de reproduction, effets de contamination, effets de répétition et d'accumulation, effets d'innovation. Toutefois, compte tenu du faible degré de répétitivité de l'action stratégique, et de l'ampleur des actions, les conditions des actions futures sont toujours incertaines. Les actions présentes ont des effets indirects tels que l'indisponibilité des ressources consommées pour d'autres actions futures.

H. Laroche (1995b) rejoint ainsi la problématique du « couplage » du système organisationnel, selon la perspective de K.E. Weick (1976) avec la notion de « couplage faible » (loose coupling). Selon J.D. Orton & K.E. Weick (1990), la configuration de couplage s'analyse en fonction de deux critères : d'abord, les éléments considérés (individus, groupes, unités, sous-systèmes, actions, ...) sont-ils distincts, différenciés, indépendants dans leur forme et dans leur nature (distinctiveness) ? Ensuite, les éléments du système se répondent-ils les uns aux autres, sont-ils en interaction, ce qui advient de l'un a-t-il un impact sur le destin des autres éléments (responsiveness) ? C'est en ce sens que, J.D. Orton & K.E. Weick (1990) ont essayé d'argumenter pour montrer que contrairement à la majeure partie des interprétations de la notion de couplage faible, ces deux critères sont indépendants, et doivent être articulés de manière « dialectique ».

Dans la perspective de H. Laroche (1995b), les éléments du système sont des actions. Les différents cas générés par l'approche de J.D. Orton & K.E. Weick (1990) se présentent dans le tableau suivant :

Les actions	Faiblement distinctes	Fortement distinctes
Faiblement interactives	<i>non couplage</i>	<i>découplage</i>
Fortement interactives	<i>couplage fort</i>	<i>couplage faible</i>

Tableau 15 : Les différents types de couplage, selon J.D. Orton & K.E. Weick (1990)

Le premier cas correspondant au non couplage (non coupling) représente le cas où les actions sont faiblement distinctes, mais faiblement interactives, et comme le signalent les auteurs, il ne s'agit plus vraiment d'un système. Ce cas est alors peu réaliste et se retrouve écarté par les auteurs.

Le second cas correspond au découplage (decoupling), qui traduit le cas où les actions sont fortement distinctes,

mais faiblement interactives. H. Laroche (1995b) souligne qu'une organisation « découplée » ne peut pas avoir un paradigme. L'organisation peut avoir une culture, une idéologie, mais celle-ci ne peut constituer qu'une simple « couche symbolique » suffisamment distincte de l'action concrète et suffisamment souple pour résister aux écartèlements que produisent des actions inévitablement divergentes. Cela ne signifie pas que l'organisation ne puisse avoir de processus régulateur et intégrateur.

Le troisième cas correspond au couplage fort (tight coupling) qui représente le cas où les actions sont faiblement distinctes et fortement interactives. Le couplage fort évoque, selon H. Laroche (1995b), le modèle du paradigme poussé à l'extrême. Un tel système « agit comme un seul homme ». Le paradigme y règne sans partage, unifiant les actions qui en retour reproduisent un système monolithique. La notion même de stratégie y est peu active : elle suppose un découplage entre actions de différents niveaux. Le couplage fort signifie un seul niveau d'action et le système n'a alors que peu de possibilités de modifier son fonctionnement.

Le dernier cas correspond au couplage faible (loose coupling) qui décrit le cas où les actions sont fortement distinctes et fortement interactives. La problématique du couplage faible concerne en fait les systèmes organisationnels communs. L'action stratégique est le domaine par excellence du couplage faible. D'abord, d'une part, les actions sont nécessairement distinctes, car prenant forme en fonction de contextes spécifiques (moment, environnement, lieu organisationnel de l'action) et d'autre part, les actions stratégiques sont par nature interactives, du fait de leur impact sur l'ensemble de l'organisation, de leur irréversibilité, de leur consommation de ressources devenant indisponibles pour d'autres actions. Ensuite, l'action stratégique détermine les conditions de l'action stratégique future ce qui conforte l'idée qu'il y a bien la notion de « distinctiveness » (actions séparées dans le temps) et la notion de « responsiveness » (interaction des actions passées et présentes).

La continuité stratégique, dont le paradigme est le garant, est le résultat d'une gestion réussie de l'interactivité propre à la réflexivité incertaine de l'action stratégique et à l'isolement/intégration des acteurs intervenant dans le processus. Le paradigme a une fonction capitale dans la problématique du couplage faible. C'est parce qu'il y a à la fois « distinctiveness » et « responsiveness », qu'il faut une structure centrale chargée de maintenir un minimum d'ordre et d'intégration.

La problématique de la décision stratégique développée implique de reconsidérer le rôle du dirigeant dans le processus. Depuis longtemps, les chercheurs ont renoncé au modèle de l'acteur unique qui place toute la maîtrise de la stratégie entre les mains d'un dirigeant-stratège-décideur.

L'intérêt des approches en termes de paradigme stratégique est qu'elles vont au delà de la problématique trop étroitement politico-bureaucratique qui raisonne en termes d'acteurs calculateurs, et qu'elles écartent d'emblée les approches qui reconstruisent un dirigeant héroïque, le qualifiant non plus en tant que prodigieux décideur, mais en tant que visionnaire inspiré.

Le paradigme peut être considéré comme un système de contraintes (cognitives, politiques, identitaires) internalisées par le dirigeant, qui s'y soumet et les reproduit de manière quasi-automatique. Mais, le paradigme peut également être conçu comme un ensemble de ressources, qui nourrissent et enrichissent l'action du dirigeant, et ne la bornent que dans la mesure où ces ressources sont d'une part limitées, et d'autre part soumises à certaines règles de cohérence. Il appartient au dirigeant de se situer entre ces deux faces, selon ses capacités propres et selon les circonstances.

### 2.2.5. L'approche socio-cognitive de la formation de la stratégie

La dichotomie entre l'approche contenu et l'approche processus de la stratégie a permis de mettre en évidence un paradigme exprimant une dualité entre connaissance et action. En effet, la formation de la décision « decision-making » se focalise sur les processus qui permettent de former des choix stratégiques sans pour autant s'intéresser à l'action stratégique qui en découlerait. Dans une telle approche, l'attention est focalisée sur le décideur en tant qu'acteur principal jouant le rôle de producteur de connaissances dans le but de résoudre un problème décisionnel. En revanche, la formation de la stratégie « strategy-making » adopte un autre modèle d'analyse, celui qui se focalise sur l'interaction des acteurs au sein de l'organisation, au lieu du décideur



uniquement, et sur l'analyse de l'action stratégique qui s'y déroule.

Toutefois, J. Lauriol (1995a) a souligné que les deux approches (contenu et processus) analysent des objets de nature différente, les processus de prise de décision en tant que producteurs de connaissances pour l'approche contenu, et l'action organisationnelle dans laquelle se forment les comportements stratégiques pour l'approche processus, sans poser la question du lien entre ces objets. C'est pour dépasser cette dualité que C.I. Stubbart (1989) a encouragé la reconnaissance de la place du cognitif dans la recherche en management stratégique, ce qui a amené J. Lauriol (1996) à proposer une approche socio-cognitive de la décision stratégique pour ré-articuler décision et action stratégiques permettant de « *considérer différemment cette question du lien entre décision et action, en explicitant les processus par lesquels les individus construisent leur connaissance de la réalité sociale et déterminent les conduites sociales qu'ils pensent devoir adopter dans un contexte d'action donné* » (J. Lauriol, 1996).

Les travaux ayant souligné la nature cognitive du processus de formation de la stratégie datent d'encore plus longtemps que ceux de J. Lauriol (1995b). En effet, C.I. Stubbart (1989) a souligné que depuis les travaux de D. Schendel & C.W. Hofer (1979), qui ont pendant des années constitué une des références dans le domaine de la stratégie organisationnelle, on admettait implicitement une nature cognitive du processus de formation de la stratégie. En tant que processus délibéré, c'est un processus de prise de décision, identifié comme un processus cognitif par de nombreux chercheurs (C. Anderson & F. Paine, 1975 ; J. Diffenbach, 1982 ; J.E. Dutton & S.E. Jackson, 1987 ; M.A. Lyles & H. Thomas, 1988 ; C.R. Schwenk, 1988).

Dans l'approche socio-cognitive ou de psychologie sociale cognitive, qui considère l'interaction comme un processus de construction sociale de la réalité, J. Lauriol (1996) s'est penché sur l'étude des cognitions sociales, c'est-à-dire des processus par lesquels les individus produisent leurs conduites sociales. L'approche socio-cognitive de la décision stratégique s'appuie sur le concept de représentation sociale, « *une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* » (D. Jodelet, 1989). La représentation sociale est à la fois « *le produit et le processus d'une activité mentale et sociale, par lequel un individu ou un groupe reconstruit le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique* » (J.C. Abric 1987). La représentation sociale « *n'est donc pas un simple reflet de la réalité, elle est une organisation signifiante* » qui constitue « *un guide pour l'action, elle oriente les actions et les relations sociales* » (J.C. Abric 1994).

C'est ainsi qu'au lieu de se poser la question « *comment les dirigeants prennent-ils des décisions stratégiques ?* » qui supporte l'approche du « *decision-making* », ou encore la question « *comment se forment les stratégies dans l'action ?* » qui supporte l'approche du « *strategy-making* », J. Lauriol (1996) a tenté de répondre à la question de recherche suivante : « *comment se forment la décision et l'action stratégiques dans les interactions qui se déroulent dans une situation décisionnelle ?* ». La question centrale est donc celle de l'influence réciproque entre domaine cognitif et existence de conduites sociales développées dans une situation d'interaction.

L'approche socio-cognitive considère l'action stratégique comme un « *rapport social* » émergent d'interactions au sein d'une situation sociale, sur la base de processus de nature cognitive et sociologique. J. Lauriol (1996) considère la perspective socio-cognitive, appliquée à une situation décisionnelle, comme adaptée à l'analyse des processus de formation de la décision. Dans une telle perspective, l'auteur définit la représentation sociale comme « *un mode socio-cognitif de détermination de conduites sociales plutôt que d'actions, elle permet de considérer la situation décisionnelle comme contrainte par une structure de rapports sociaux et par les conduites d'autres individus* » (J. Lauriol, 1996).

Dans la perspective socio-cognitive, la représentation sociale constitue le support autour duquel s'articule la formation des contenus de la décision. Elle résulte d'un ensemble d'activités développées par des acteurs ayant des intentions construites dans l'action stratégique et disposant des compétences nécessaires pour mener cette action. La représentation sociale s'exprime ainsi par des concrétisations cognitives supportant des conduites sociales qui produisent et contraignent l'action développée par l'ensemble des acteurs.

Les travaux de R.A. Burgelman (1985) sont également pertinents dans le sens où ils s'intéressent plus particulièrement, aux conditions de reproduction ou de régénération stratégique, établissant un lien entre formation de la stratégie et génération de représentations organisationnelles. Dans la mesure où l'on considère le paradigme stratégique comme l'ensemble des représentations organisationnelles relatives à la conduite de l'entreprise, le mécanisme de reproduction met en oeuvre un « processus d'homéostasie » (S. Ehlinger, 1996) qui, s'appuyant sur un contexte administratif contrôlé par la direction générale, oriente et canalise les activités conformément au paradigme stratégique. Le mécanisme de régénération s'appuie sur un « processus d'homéorhésie » (S. Ehlinger, 1996) engagé par le contexte politique, qui permet aux niveaux opérationnels de développer des activités stratégiques autonomes qui s'écartent du paradigme stratégique, introduisant de nouvelles visions et contribuant ainsi à sa transformation. Le processus de formation de la stratégie, devient ainsi un processus cognitif interactif, générateur de représentations organisationnelles, et représente le terrain d'affrontement de représentations diverses émanant de différents acteurs organisationnels. Le rôle de groupes détenteurs d'influence externes à l'entreprise, qui façonnent également les stratégies organisationnelles, a été mis en évidence (H. Mintzberg, 1986).

Selon J. Lauriol (1996), une situation décisionnelle s'inscrit dans une logique socio-cognitive à travers les éléments suivants : d'abord, le groupe dirigeant et sa dynamique (style de leadership, identité d'appartenance ou de référence, cohésion normative et culturelle, etc.) ; ensuite, la nature du problème posé (l'objet de la décision) et la force de son marquage social sur le groupe dirigeant ; puis, les activités décisionnelles à partir de l'analyse des événements qui s'y déroulent (repérage des cycles, des points de rupture et des processus à l'oeuvre) ; enfin, le système de relations sociales dans lequel s'inscrit le groupe tant en interne qu'en externe, c'est-à-dire du point de vue des relations que ce groupe entretient avec d'autres groupes.

L'analyse des processus socio-cognitifs à l'oeuvre dans une situation décisionnelle s'articule autour de trois dimensions. En premier lieu, le repérage et l'analyse des contenus représentationnels de chaque membre du groupe au moment où débute l'activité décisionnelle (représentations référentielles). En second lieu, l'analyse de la dynamique des deux processus des activités décisionnelles. D'une part, le processus d'objectivation permet de construire ou d'adapter l'image mentale construite par le groupe envers l'objet du problème décisionnel. D'autre part, le processus d'ancrage, en amont, au plan de l'intégration cognitive que réalise chaque individu pour construire sa propre représentation de l'objet du problème décisionnel, et en aval, par la modélisation des conduites et du système de relations sociales adaptées. En dernier lieu, l'analyse des pratiques et des conduites développées dans l'action pour mesurer leurs effets en retour sur les représentations référentielles au terme de ces activités.

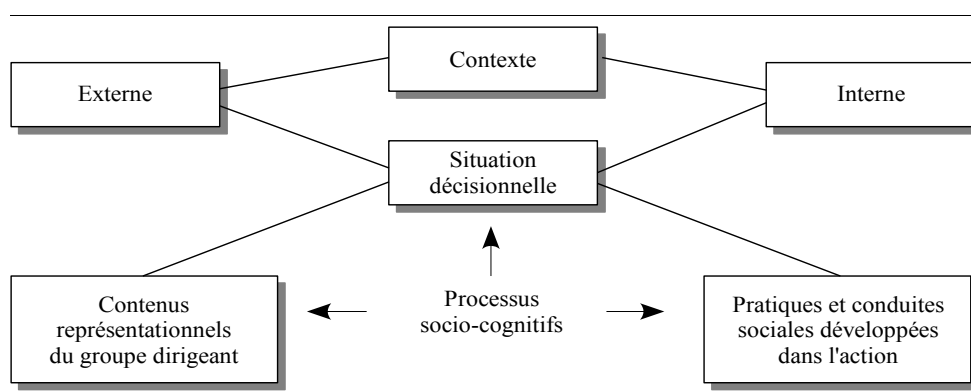


Fig. 38 : Le cadre d'analyse d'une situation décisionnelle, inspiré de J. Lauriol (1996)

En définitive, l'approche socio-cognitive suggère que la formation des contenus décisionnels produits dans ces activités, et l'action qui se développe par la mobilisation de conduites sociales, s'articulent autour d'un processus de formation et/ou d'actualisation d'une représentation sociale qui caractérise un groupe dirigeant. Les acteurs concernés par la situation décisionnelle sont ainsi « capables dans l'action, de reconfigurer leurs représentations par un travail de réélaboration de leurs cognitions ou une redéfinition de leurs conduites, selon le principe de la

*préservation d'un équilibre cognitif interne. Cette réélaboration peut s'effectuer dans le cadre d'une situation décisionnelle [...] et s'exprimer dans une Représentation Sociale renouvelée ou actualisée qui contraint et oriente les conduites qui formeront l'action décisionnelle et stratégique.* » (J. Lauriol, 1996).

Toutefois, le cadre d'analyse de l'approche socio-cognitive doit être complété par un dispositif de recherche adéquat, nécessitant une présence prolongée sur le terrain pour recueillir des informations et leur interprétation pour analyser les processus socio-cognitifs directement dans leur contexte, et examiner les interrelations dans le temps, entre action et contexte pour identifier les événements, comprendre pourquoi ils se produisent, comment, et saisir les résultats ou les effets de ces événements au moment où ils se produisent dans ce contexte (A. Pettigrew, 1992).

### 2.2.6. La réflexion stratégique

L'évolution de la littérature en stratégie d'entreprise durant la dernière décennie est emblématique des changements survenus dans la démarche stratégique. Les processus d'élaboration de la stratégie dans les organisations ont été, et sont toujours, le sujet de nombreux travaux de recherche. Un changement majeur s'est caractérisé par un passage d'une approche normative, souvent centralisée, des outils stratégiques vers une approche organisationnelle incluant les différents niveaux hiérarchiques dans la démarche de la réflexion stratégique (A. Langley & al., 1995 ; H. Mintzberg & al., 1998). L'entreprise dans son ensemble est considérée comme actrice dans la réflexion stratégique, mettant en avant les ressources détenues, notamment les compétences des acteurs.

Les bouleversements qui ont vu le jour dans l'environnement économique mondial, la démocratisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'internationalisation des marchés, mais également l'évolution des modes de gestion de l'entreprise et le développement des pensées en matière de réflexion sur la stratégie donnent lieu à une nouvelle conception de la façon d'établir des réorientations stratégiques en fonction des comportements stratégiques des acteurs agissant dans l'environnement et de leurs intentions stratégiques dans le futur.

Par ailleurs, la recherche en stratégie s'est améliorée en prenant de plus en plus en considération les évolutions de l'environnement de l'organisation, et ce au détriment des perspectives classiques, notamment de la décision stratégique, qui empêchaient une réelle prise en compte de ces évolutions (H. Laroche, 1995 ; A. Langley & al., 1995 ; H. Laroche & J.P. Nioche, 1998 ; P. Regnér, 2001). En fonction de ces améliorations, progressivement le vocabulaire de la stratégie a mûri et le processus de la décision stratégique « decision making » a fait place au processus de la formation de la stratégie « strategy making » puis à la réflexion stratégique.

La notion de réflexion stratégique, souvent assimilée à l'analyse stratégique (M.E. Porter, 1987), ou définie à contresens de la planification stratégique (H. Mintzberg, 1994), recèle de nombreuses vertus. Cela peut être déduit du fait que la réflexion stratégique permet d'une part de mettre en relation « *les aspects cognitifs individuels avec et les mécanismes organisationnels de formation de la stratégie* » et d'autre part, « *parce qu'elle autorise la prise en compte de processus informels et ne distingue pas nécessairement décision et action* » (C. Torset, 2001).

Nous nous interrogeons dans cette section sur les éléments constitutifs, la définition et sur les caractéristiques de la réflexion stratégique.

#### 2.2.6.1. La réflexion stratégique : un concept mal défini dans le management stratégique

La principale préoccupation des chercheurs en management stratégique est de promouvoir la notion d'action stratégique. L'évolution de la pensée stratégique a favorisé l'émergence de la notion de formation de la stratégie au détriment du concept de décision stratégique, comme nous l'avons montré précédemment dans ce chapitre. Dès lors, la réflexion stratégique a occupé, depuis quelques temps, le devant de la scène pour prendre de la consistance et remplacer les termes « décision » et « formation de la stratégie ».

L'analyse de la littérature en management stratégique illustre bien ce recours fréquent à l'expression de la réflexion stratégique (H. Mintzberg, 1994 ; H. Laroche, 1995 ; C.A. Bartlett & S. Goshal, 1995), mais dénote une

absence de consensus sur ce qu'est la réflexion stratégique car ce concept représente souvent une alternative sémantique aux notions d'analyse stratégique ou d'analyse concurrentielle, voire même du management stratégique en général. L'absence d'un consensus portant sur la définition de la réflexion stratégique est susceptible de générer une incompréhension du terme, de ce qu'il cache comme apports permettant d'enrichir l'analyse de la démarche stratégique. C'est en ce sens que J.M. Liedtka (1998, p.121), disait que « *le terme réflexion stratégique est souvent utilisé de façon si large aujourd'hui dans le champ de la stratégie qu'il risque de perdre tout sens. [...] plus souvent, il semble que le terme réflexion stratégique soit utilisé pour illustrer toute pensée à propos de la stratégie, plutôt que pour définir un mode particulier de réflexion, avec des caractéristiques spécifiques* ».

Nous pouvons citer les travaux de M.E. Porter (1987, 1996), dans lesquels l'auteur assimile la réflexion stratégique à l'analyse stratégique, et pour être plus précis, directement à l'analyse concurrentielle. La réflexion stratégique est alors définie comme l'ensemble des méthodes et des outils proposés aux managers pour analyser leur environnement et leurs compétences. C'est en ce sens que M.E. Porter (1996, p.76) disait que « *si la stratégie est étendue pour inclure les employés et les arrangements organisationnels, elle devient virtuellement tout ce qu'une entreprise fait ou tout ce en quoi elle consiste. Non seulement cela complique inutilement le propos, mais cela obscurcit la chaîne de causalité qui va de l'environnement concurrentiel à la position, aux activités, aux compétences des employés et à l'organisation* ». Ainsi, comme le souligne C. Torset (2002), M.E. Porter est probablement l'un des auteurs en stratégie ayant le moins d'affinités avec le développement potentiel du concept de réflexion stratégique, et cela au profit de l'analyse stratégique.

Dans la même vision, nous pouvons citer également les travaux de K. Ohmae (1991) dans son ouvrage intitulé « *The art of strategic thinking* ». L'auteur évoque souvent des thèmes aussi divers que l'analyse stratégique et l'avantage concurrentiel pour faire allusion à la réflexion stratégique.

L'assimilation de la réflexion stratégique à l'analyse stratégique ou à l'analyse concurrentielle avancée par M.E. Porter et les travaux de K. Ohmae, nous semble inadéquate, voire même réductrice, et nous joignons les propos de C. Torset (2002) qui indique que « *ce type d'approche est extrêmement réducteur et même trompeur : l'analyse concurrentielle n'est qu'un outil de la réflexion stratégique, une formalisation de la perception de l'environnement qui est largement insuffisante pour appréhender la complexité des mécanismes de formation de la stratégie* ».

D'autres auteurs n'ont certes pas assimilé directement la réflexion stratégique à l'analyse concurrentielle, mais inscrivent celle-ci dans une évolution du vocabulaire du management stratégique. Parmi ces auteurs, J. Nasi (1991) disait que « *la réflexion stratégique s'étend à la fois à la formulation et à l'exécution des stratégies par des leaders d'activités, et à la performance stratégique de l'entreprise dans son ensemble. Cela inclut l'analyse stratégique, la planification stratégique, l'organisation et le contrôle, et même le leadership stratégique. La réflexion stratégique couvre ainsi tous les attributs de ce qui peut être labellisé comme 'stratégique'* ».

Toutefois, une telle vision de la réflexion stratégique comme tout ce qui porte sur la stratégie a été jugée par C. Torset (2002) comme étant assez « *caricaturale* ». Selon l'auteur, la réflexion stratégique ne consiste pas en la mise en oeuvre des plans ou encore en l'évaluation de la stratégie par les analystes financiers ou les cabinets de conseil. C'est ainsi que C. Torset (2002) postule que la réflexion stratégique renvoie à la formation de la stratégie et que « *réfléchir à la stratégie n'est pas la même chose que mettre en application une stratégie* ».

I. Wilson (1994) a proposé d'inscrire la réflexion stratégique comme l'aboutissement d'une évolution de la planification stratégique ayant profondément changé ses caractéristiques « *le besoin de réflexion stratégique n'a jamais été si grand. [...] cette amélioration continue [de la planification stratégique] a profondément changé les caractéristiques de la planification stratégique, de sorte qu'il est maintenant plus approprié de se référer au management stratégique ou à la réflexion stratégique* ». Ainsi l'auteur considère la réflexion stratégique comme une nouvelle forme, une sorte de version améliorée, de la planification stratégique apportant plus de flexibilité.

Toutefois, si la planification stratégique peut être utilisée comme un outil dans un processus global de réflexion stratégique, l'inverse n'est pas évident, puisque l'élaboration des orientations stratégiques de l'entreprise est généralement opérée par des décideurs qui n'ont pas de contact avec les planificateurs. Dès lors, plusieurs travaux

ont porté sur le positionnement du concept de la réflexion stratégique dans le management stratégique par rapport à la planification stratégique.

Pour saisir tout le sens porté à la réflexion stratégique, nous pensons qu'il est d'une importance capitale de distinguer celle-ci de la planification stratégique, deux expressions différentes et complémentaires qui méritent d'être éclaircies dans la section suivante.

#### 2.2.6.2. Le lien entre réflexion et planification stratégiques : opposition ou complémentarité

La position de la réflexion stratégique par rapport à la planification stratégique a suscité un débat important. L'engouement manifesté dans un tel débat a poussé, à tort, les uns et les autres à mettre en avant l'opposition des deux notions, plutôt que leur complémentarité. Nous nous proposons dans cette section de citer les différents travaux portant sur l'opposition entre réflexion et planification stratégiques.

H. Mintzberg (1994) a souvent expliqué les raisons de l'inefficacité de la planification stratégique ; notamment, le langage financier et comptable orienté non pas vers la réflexion, mais plutôt vers tout ce qui est quantitatif en termes de prévision et de modélisation, malheureusement, ignore les variables qualitatives comme la dimension humaine, la culture, et l'aspect social au sein de l'entreprise. Le concept de planification stratégique a révélé plusieurs lacunes car il induit une séparation entre définition et formulation de la stratégie d'une part, et la mise en oeuvre de celle-ci d'autre part, entraînant ainsi l'émergence d'un climat peu propice, voire réfractaire entre les responsables chargés de la formulation de la stratégie et ceux qui sont chargés de la mettre en pratique.

L'auteur a étudié l'opposition de la planification stratégique par rapport à la réflexion stratégique. Pour l'auteur, la planification stratégique correspond à une programmation systématique de stratégies prédéterminées à partir desquelles un plan d'action peut être établi, alors qu'il considère la réflexion stratégique comme un processus synthétique, utilisant l'intuition et la créativité, et dont le résultat est une perspective intégrée de l'entreprise. H. Mintzberg considère ainsi que la réflexion stratégique n'est pas seulement une nouvelle façon de caractériser le processus stratégique, mais plutôt un type particulier de réflexion, ayant des caractéristiques spécifiques. La planification stratégique et la réflexion stratégique correspondent selon l'auteur, à deux types de processus de formation de la stratégie. L'auteur est allé jusqu'à penser que la planification stratégique, définie comme un processus analytique visant à programmer des stratégies prédéterminées et dont le résultat est un plan, est dangereuse pour la réflexion stratégique « *la planification conventionnelle a tendance à être un processus conservateur qui parfois encourage des comportements qui sapent la pensée et l'activité stratégiques. Elle peut être inflexible, encourager la résistance aux changements stratégiques majeurs, et décourager les idées réellement nouvelles en faveur d'extrapolations du statu quo ou d'adaptations marginales* » (H. Mintzberg, 1994).

Néanmoins, l'auteur ne propose malheureusement pas de définition formelle de la réflexion stratégique, car il se contente de considérer que c'est un mode de réflexion aux caractéristiques particulières, plus proches des aspects synthétiques et intuitifs attribués au cerveau humain.

La différence entre réflexion et planification stratégiques a également été mise en avant par G. Hamel & C.K. Prahalad (1994) qui proposent le même type d'analyse lorsqu'ils considèrent la planification stratégique comme une activité bureaucratique de remplissage de dossiers « *form filling* », alors qu'ils appréhendent la réflexion stratégique en utilisant des termes spécifiques comme « *la créativité* », « *la compréhension* » ou « *l'exploration* ». Selon les auteurs, la réflexion stratégique est en quelque sorte le façonnement de l'architecture stratégique, mais ils la décrivent comme un concept tout à fait opposé à celui de la planification stratégique.

Quant à R.D. Stacy (1992), il souligne que la réflexion stratégique consiste à utiliser des analogies et des similitudes qualitatives afin d'élaborer de nouvelles idées créatives et de concevoir des interventions fondées sur de nouveaux apprentissages. Selon cet auteur, la réflexion stratégique est différente de la planification stratégique parce que cette dernière est axée sur des règles préprogrammées.

Les travaux de J.M. Liedtka (1998) ont permis de révéler certaines différences entre la réflexion stratégique et la planification stratégique. L'auteur souligne quatre éléments de divergence entre les deux concepts. En premier

lieu, le rapport au futur n'est pas le même selon qu'on opte pour la planification stratégique ou la réflexion stratégique. Pour la planification stratégique, le futur est « *prévisible et stable, spécifiable en détail, ce qui permet de séparer nettement les rôles de formulation et de mise en oeuvre* » ce qui engendre et renforce un alignement entre présent et futur, alors que la réflexion stratégique est associée à une rupture de l'alignement entre présent et futur « *la réflexion stratégique présume d'un futur dont seule la forme peut être prévue, et dans lequel l'intelligence locale est essentielle* » (J.M. Liedtka, 1998).

En second lieu, la planification stratégique prône une certaine différenciation des rôles entre les décideurs et les opérationnels, tandis que la réflexion stratégique opère pour une participation plus large et une interdépendance entre les différents rôles des acteurs « *la perspective de la réflexion stratégique nécessite que les managers aillent au delà de cette compréhension limitée de leurs propres rôles vers une compréhension plus large du système, une connexion entre leurs rôles et le fonctionnement de ce système, et une interdépendance entre les différents rôles compris dans le système* » (J.M. Liedtka, 1998).

En troisième lieu, selon J.M. Liedtka (1998), la planification stratégique est principalement orientée vers le contrôle et les systèmes de mesure du fait que son résultat est un plan stratégique « *les processus de planification se focalisent sur la création du plan comme objectif ultime* », alors que la réflexion stratégique aboutit à un projet stratégique se construisant au fil du temps.

En dernier lieu, J.M. Liedtka (1998) met l'accent sur la différence entre la planification stratégique et la réflexion stratégique reposant sur l'objectif. La première cherche l'efficacité comme objectif, c'est à dire le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en oeuvre (financiers, humains, temps, etc.), tandis que la seconde cherche la pertinence.

C'est ainsi que J.M. Liedtka (1998) synthétise ses propos en mettant en avant un rapport complémentaire entre la réflexion stratégique et la planification stratégique, malgré leurs différences fondamentales. La réflexion stratégique est, selon l'auteur, associée à l'alignement entre présent et futur, tandis que la planification crée et renforce cet alignement.

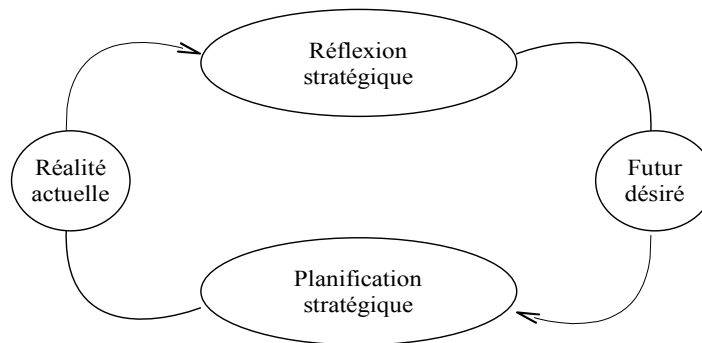


Fig. 39 : La formation de la stratégie entre réflexion stratégique et planification stratégique, J.M. Liedtka (1998)

Contrairement à l'opposition prônée par certains auteurs entre réflexion et planification stratégiques, d'autres auteurs ont tenté de révéler les éléments de complémentarité des deux concepts, pourtant fondamentalement différents.

L. Heracleous (1998) a conceptualisé la réflexion stratégique en se référant à la notion d'apprentissage. Selon l'auteur, la planification stratégique est décrite comme un apprentissage en simple boucle, alors que la réflexion stratégique est un apprentissage en double boucle. Dans cette approche, la planification stratégique est définie comme « *une activité conduite en fonction des paramètres, et est donc analogue à l'apprentissage en simple boucle. La planification stratégique prend le plus souvent une direction stratégique prédéterminée et aide les stratèges à décider comment l'organisation doit être configurée et les ressources allouées pour réaliser cette*

orientation » (L. Heracleous, 1998). Pour éclairer ses propos, l'auteur ajoute en disant que « *le mode de formation de la stratégie qui peut être associé à la ré-invention du futur, la création de nouveaux espaces concurrentiels [...] est la réflexion stratégique. La réflexion stratégique remet en question les paramètres stratégiques eux-mêmes, et est donc assimilable à l'apprentissage en double boucle* » (L. Heracleous, 1998).

L. Heracleous (1998) a proposé une relation entre planification et réflexion stratégiques constituant deux faces du management stratégique telles que « *les résultats attendus du cycle de réflexion/planification ne sont pas des stratégies de suivisme, mais des positionnements distinctifs, basés sur des systèmes d'activités uniques* » (L. Heracleous, 1998). La figure suivante indique à titre d'illustration les propos de l'auteur.

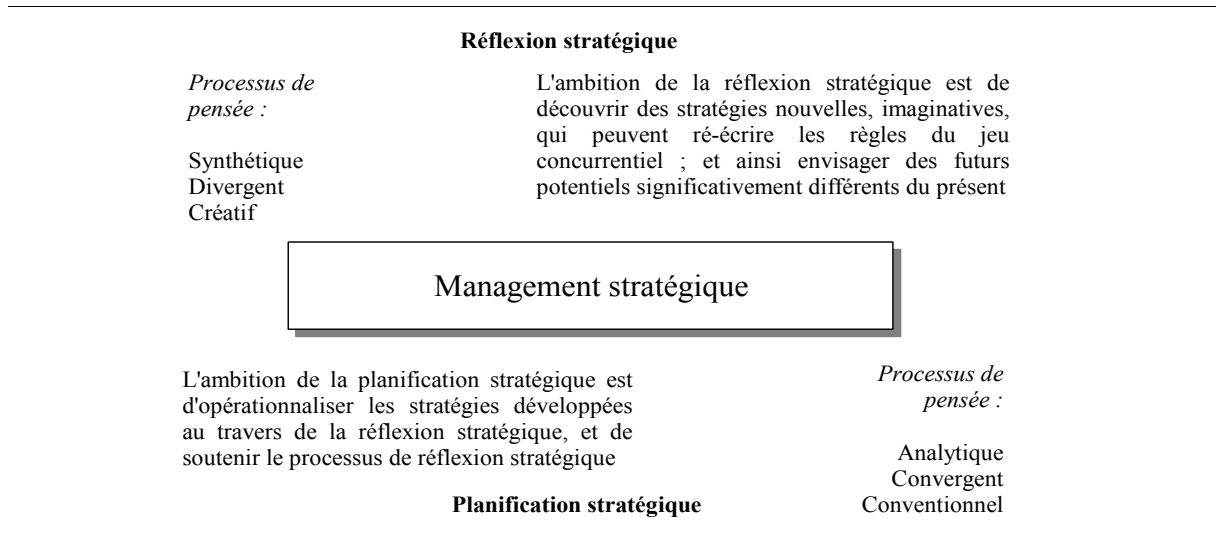


Fig. 40 : Réflexion stratégique et planification stratégique, adapté de L. Heracleous (1998)

En analysant la figure, nous pouvons dire que la réflexion stratégique est un processus cognitif qui consiste à développer des stratégies nouvelles, alors que la planification stratégique consiste en l'utilisation d'outils analytiques permettant d'opérationnaliser les stratégies développées au travers de la réflexion stratégique. C'est en ce sens que nous relevons l'importance de l'approche de L. Heracleous (1998) qui considère que la réflexion stratégique et la planification stratégique sont inter-reliées dans un processus dialectique, où toutes deux sont nécessaires à une gestion stratégique efficace, chacune d'entre elles étant nécessaire mais insuffisante.

Un autre point de vue sur la relation entre réflexion stratégique et planification stratégique est celui de A.C. Martinet (2001) qui considère que la planification stratégique est « *un support majeur de la réflexion stratégique* ». L'auteur défend l'idée que la réflexion stratégique se nourrit de la planification stratégique considérée comme un outil d'analyse qui permet de formaliser les raisonnements et de développer un langage commun à tous les acteurs de l'organisation.

En définitive, bien que l'opposition et/ou la complémentarité entre réflexion stratégique et planification stratégique ait été soutenue par plusieurs auteurs (R.D. Stacy, 1992 ; H. Mintzberg, 1994 ; G. Hamel & C.K. Prahalad, 1994 ; L. Heracleous, 1998 ; J.M. Liedtka, 1998), les travaux que nous avons cités jusque là ont traité de la réflexion stratégique en la rapprochant de ou en l'opposant à la planification stratégique sans pour autant s'interroger ni sur le contenu, ni sur la nature, ni sur les caractéristiques spécifiques à la réflexion stratégique. C'est en l'occurrence l'objet de la section suivante.

### 2.2.6.3. Les définitions de la réflexion stratégique

Pour aller au delà du positionnement de la réflexion stratégique par rapport à la planification stratégique, certains auteurs ont proposé de conceptualiser la notion de réflexion stratégique pour en assurer une meilleure définition. Ces auteurs se sont davantage penchés sur les caractéristiques spécifiques de la réflexion stratégique, c'est à dire sur sa nature et son contenu. Parmi ces auteurs, nous pouvons citer T. Grundy & R. Wensley (1999) qui

définissent la réflexion stratégique comme une démarche de conceptualisation de l'analyse stratégique à travers la « pyramide de la réflexion stratégique » que nous présentons dans la section suivante.

a. La pyramide de la réflexion stratégique de T. Grundy & R. Wensley

T. Grundy & R. Wensley (1999) définissent la réflexion stratégique comme une démarche de conceptualisation de l'analyse stratégique. Les auteurs cherchent ainsi à comprendre les comportements stratégiques qu'ils ont observés, et proposent d'expliquer le passage de la réflexion à l'action, selon une pyramide de la réflexion stratégique, comme l'illustre la figure suivante :

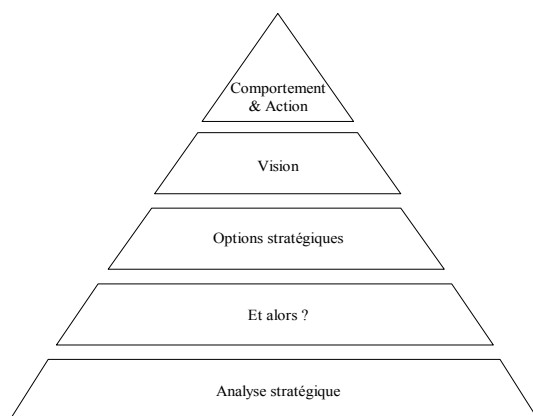


Fig. 41 : La pyramide de la réflexion stratégique, traduit de T. Grundy & R. Wensley (1999)

Selon T. Grundy & R. Wensley (1999), la base de la pyramide de la réflexion stratégique est l'analyse stratégique. Les auteurs postulent qu'au niveau suivant de la pyramide, « 50 % [des managers] n'arrivent pas à poser la question 'et alors ?' ». Le niveau suivant dans la pyramide correspond au développement des options stratégiques. Les auteurs soulignent également que « 50 % des managers échouent ensuite à générer des options stratégiques ». Ensuite, les auteurs postulent que 50 % des managers échouent à traduire leur vision en plan d'action. Enfin, au niveau le plus haut de la pyramide, les auteurs soulignent que « 50 % [des managers] n'arrivent pas à adapter leur comportement stratégique ».

Toutefois, la perspective sur la réflexion stratégique développée par T. Grundy & R. Wensley (1999) ne répond pas finalement à la question de la définition, ni des caractéristiques de la réflexion stratégique. En rejoignant les propos de C. Torset (2002), la « pyramide de la réflexion » proposée par T. Grundy & R. Wensley (1999) n'est finalement qu'un équivalent d'une pyramide de l'analyse stratégique.

Pour combler les lacunes en termes de définition de la réflexion stratégique et de ses caractéristiques, J.M. Liedka (1998) a proposé un modèle de la réflexion stratégique mettant en avant ses principales dimensions que nous présentons dans la section suivante.

b. Le modèle de la réflexion stratégique de J.M. Liedka

J.M. Liedka (1998) considère la réflexion stratégique comme « un mode particulier de réflexion avec des caractéristiques spécifiques » et propose un modèle de la réflexion stratégique mettant en avant ses principales dimensions. Dans ce modèle, la réflexion stratégique est constituée de cinq éléments : une perspective systémique, un opportunisme intelligent, une intention stratégique, une démarche hypothétique et une perspective temporelle comme illustré dans la figure suivante :



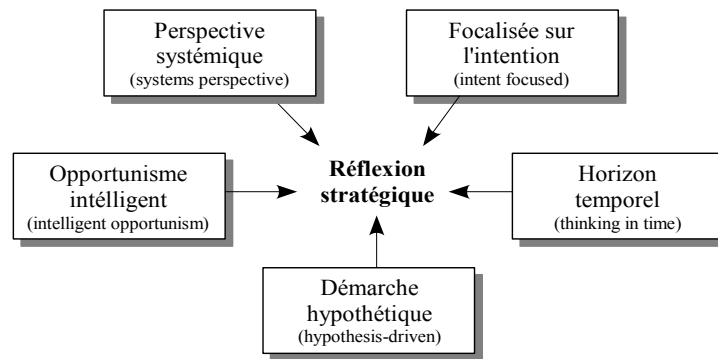


Fig. 42 : Le modèle de la réflexion stratégique, J.M. Liedka (1998)

Le premier élément du modèle proposé par J.M. Liedka est la perspective systémique qui vise à inscrire la réflexion stratégique dans un corpus de connaissances de l'éco-système économique dans lequel se positionne l'organisation. C'est en ce sens que l'auteur souligne « *qu'un penseur stratégique a un modèle mental de l'ensemble des éléments de la création de valeur, et en comprend les interdépendances* » (J.M. Liedka, 1998, p.122). La perspective systémique permet à la personne de préciser son rôle dans l'ensemble du système, ainsi que les effets de son comportement sur d'autres parties du système et les résultats finaux.

Le deuxième élément de la réflexion stratégique est l'opportunisme intelligent. Cette perspective incarne l'idée d'ouverture sur de nouvelles stratégies qui pourraient être plus pertinentes dans un contexte environnemental changeant. D'ailleurs H. Mintzberg & al. (1999) voit cette approche comme un moyen de souligner la différence entre stratégie émergente et stratégie délibérée. L'opportunisme intelligent se réfère aux comportements opportunistes nécessaires pour pouvoir suivre les évolutions environnementales.

Le troisième élément de la réflexion stratégique, selon J.M. Liedka, traduit le fait qu'elle soit axée sur l'intention stratégique et guidée par celle-ci. L'auteur souligne que l'intention stratégique a pour vocation de montrer le chemin aux penseurs stratégiques et de leur indiquer quelle direction semble la plus prometteuse en termes de développement stratégique. Par conséquent, la réflexion stratégique est fondamentalement préoccupée et stimulée par la capacité continue de modeler et de remodeler l'intention stratégique.

Le quatrième élément de la réflexion stratégique est celui qu'on appelle la réflexion dans le temps. En effet, la réflexion stratégique doit s'inscrire dans le temps, dans l'histoire de l'entreprise et de son environnement, c'est à dire se référer aux succès et retenir les enseignements des erreurs passées pour rendre l'intention stratégique plus pertinente. C'est en ce sens que G. Hamel & C.K. Prahalad (1994) soulignent que la stratégie n'est pas seulement stimulée par l'avenir, mais aussi par l'écart entre la réalité actuelle et l'intention de l'avenir. La réflexion stratégique établit alors le lien entre le passé, le présent et l'avenir.

Le cinquième et dernier élément de la réflexion stratégique reconnaît que le processus de réflexion doit être fondé sur la formulation et le test d'hypothèses pour révéler des solutions créatives « *la réflexion stratégique est à la fois créative et critique [...]. Le processus par lequel nous évoluons vers ce futur est un processus expérimental, qui utilise nos meilleures réflexions créatives pour proposer et configurer les options, et nos meilleures réflexions critiques pour les tester* » (J.M. Liedka, 1998).

En résumé, J.M. Liedka (1998) affirme que « *l'adepte de la réflexion stratégique demeure toujours ouvert aux possibilités nouvelles, à la fois sur le plan de l'exécution de l'intention définie et de la remise en question de la pertinence continue de cette intention ... Les entreprises qui réussissent à intégrer une capacité de réflexion stratégique à l'ensemble de leur organisation, auront créé une nouvelle source d'avantage concurrentiel* ». En effet, la perspective systémique devrait permettre aux entreprises de re-concevoir leur processus en vue d'arriver à une meilleure efficacité et à une plus grande efficience. L'accent mis sur l'intention leur permettra d'être mieux déterminés que leurs rivaux. La capacité de penser dans le temps améliorera la qualité des décisions que les

entreprises prennent et permettra d'accélérer leur mise en oeuvre. La capacité de produire des hypothèses et de les vérifier contribuera à améliorer la réflexion créative. L'opportunisme intelligent dévoilera une sensibilité aux perspectives futures.

J.M. Liedtka (1998) affirme que les éléments qui constituent la réflexion stratégique sont distincts, mais inter-reliés et lorsqu'ils sont considérés globalement, mènent à des résultats positifs importants au sein de l'organisation à condition qu'il existe parallèlement un contexte de planification stratégique qui favorise et facilite la mise en oeuvre des résultats découlant de la réflexion stratégique.

La modélisation de la réflexion stratégique, que J.M. Liedtka (1998) a proposée, synthétise les différentes caractéristiques spécifiques à la réflexion stratégique. Toutefois, certaines reproches peuvent lui être adressés.

Tout d'abord, J.M. Liedtka n'a pas réellement proposé une définition de la réflexion stratégique mais seulement les éléments composant une bonne réflexion stratégique. Ainsi, le modèle de J.M. Liedtka n'aboutit pas à la proposition d'une démarche permettant de réaliser une telle réflexion stratégique.

Ensuite, J.M. Liedtka n'a pas consolidé son modèle à travers une étude empirique pour le valider ou l'invalider, ce qui induit à considérer que l'approche retenue par J.M. Liedtka est plutôt normative.

Enfin, J.M. Liedtka n'envisage la notion de réflexion stratégique que sous l'angle individuel et pas au niveau de l'organisation « *ce sont les individus qui réfléchissent stratégiquement, pas les organisations. Pour réfléchir stratégiquement, cependant, les individus ont besoin d'un contexte les soutenant* » (J.M. Liedtka, 1998). La réflexion stratégique organisationnelle renvoie au fait que la réflexion stratégique finale naît de l'interaction et de la confrontation des différentes pensées individuelles car les individus réfléchissent à la stratégie, proposent de nouvelles idées, les confrontent à d'autres, les formalisent, les abandonnent ou les défendent. Dès lors, il devient nécessaire de s'interroger sur les ressorts du passage de la réflexion stratégique individuelle à la réflexion stratégique organisationnelle, c'est l'objet de la section 2.2.6.4 de ce chapitre.

Certains chercheurs ont porté leur attention sur les lacunes des travaux sur la décision et les processus stratégiques et ont mis en avant la réflexion stratégique comme concept prometteur pour relever le défi de la réconciliation entre contenu, processus et contexte, comme nous l'expliquons dans la section suivante.

### c. La réflexion stratégique : une réconciliation entre contenu, processus et contexte

Les travaux de recherche portant sur la décision et les processus stratégiques présentent certaines limites. D'abord, une distinction entre la formulation et la mise en oeuvre de la stratégie, c'est à dire une distinction entre décision et action, a été largement adoptée et ce à cause d'une focalisation sur le concept de décision. Ensuite, les analyses stratégiques étudiées ont été caractérisées par leur aspect programmatique qui instaure un ordonnancement séquentiel peu flexible et concourant à une vision simpliste de la formation de la stratégie. Enfin, la focalisation sur le décideur en tant qu'acteur principal de la formation de la stratégie, a causé une perte de considération de la participation des acteurs organisationnels non décideurs au développement de la stratégie.

Cela a donné lieu à une séparation entre « contenu » qui concerne les décisions proprement dites pouvant être concrétisées dans les actions, « processus » qui concerne les mécanismes décrits de formation de la stratégie et qui sont caractérisés par leur nature programmatique, et « contexte » c'est à dire le contexte dans lequel se construit la stratégie.

Pour combler les limites attribuées à ces travaux, la réflexion stratégique a été mise en avant par plusieurs chercheurs comme concept prometteur pour relever le défi de la réconciliation entre contenu, processus et contexte.

De nombreux chercheurs ont souligné qu'une distinction entre « réflexion » et « processus stratégique » se rapporte à une dichotomie entre « contenu » et « processus ». Le processus stratégique ne peut pas se séparer de son objet. D'ailleurs, B.S. Chakarwarthy & R.E. White (2002) considèrent que le champ de recherche sur les processus s'est constitué en opposition aux travaux de recherche menés sur le contenu de la stratégie, notamment

l'école du positionnement stratégique, ce qui a été expliqué précédemment dans ce chapitre.

Les processus stratégiques ne portent pas souvent d'attention à l'objet du processus, tout en dépariant, le mode de formation de la stratégie de son produit, et ce par souci de compréhension plus que de description (A.M. Pettigrew, 1992). D'ailleurs, l'analyse de la démarche stratégique est souvent mise en avant, mais le but d'une telle démarche n'est que rarement pris en considération.

C'est ainsi que G. Johnson & al. (2003) ont mis l'accent sur la nécessité d'une réconciliation entre processus et contenu en soulignant que la perspective de la pratique stratégique doit s'atteler à une telle réconciliation.

Dès lors, nous pouvons en déduire que contenu, processus et contexte peuvent être réconciliés dans le cadre de la réflexion stratégique parce qu'ils renvoient à la fois à l'objet de la réflexion (à quoi réfléchit-on ?), au processus de la mise en oeuvre de la stratégie (comment y réfléchit-on ?) et au contexte dans lequel se construit la stratégie (C. Torset, 2002).

La notion de réflexion stratégique se différencie notamment des processus stratégiques par son caractère non séquentiel et non nécessairement formalisé. L'analyse des processus stratégiques est opérée le plus souvent en identifiant différentes phases constitutives de la démarche stratégique. D'ailleurs, C. Torset (2005) a souligné que *« la plupart des conceptualisations rencontrent des difficultés à formaliser les innombrables interactions entre analyse, décision et action, et entre différentes questions stratégiques »*. L'auteur indique que la nature itérative du processus stratégique peut être admise, mais qu'elle est souvent difficile à représenter et que l'analyse des processus comporte une part importante de simplification qui ne permet pas de prendre en considération la complexité de la démarche. La réflexion stratégique permet de prendre en considération les aspects informels du processus de formation de la stratégie et de conceptualiser les différentes phases en amont et en aval de la décision, et la participation des différents acteurs non décideurs. Prenons comme exemple, une analyse d'une décision d'accroissement des ventes d'un produit dans une petite ou moyenne entreprise où les dirigeants seront amenés, en suivant le processus stratégique formel, à privilégier une solution particulière. En se référant à la réflexion stratégique, la même démarche pourra être envisagée différemment en posant la question *« comment avez-vous pensé à discerner la question stratégique portant sur la chute des ventes? »*, au lieu de la question *« comment avez-vous décidé de résoudre le problème inhérent à la chute des ventes? »*. Nous pouvons avoir la possibilité d'inclure dans la phase de la réflexion tous les éléments informels du processus stratégique tels que les discussions avec les responsables de marketing, de production, les délégués commerciaux, qui ne sont que rarement reconnus comme acteurs dynamiques ayant participé au processus stratégique.

La réflexion stratégique peut être considérée comme un processus de formation de la stratégie, à la fois processus cognitif individuel d'analyse des possibles générations de nouvelles idées stratégiques et processus cognitif organisationnel qui, par la confrontation des analyses individuelles, construit un projet stratégique pour l'entreprise.

Les modèles de J.M. Liedtka (1998b) et les travaux de A.C. Martinet & al. (1995) proposés sur le lien entre la planification stratégique et la réflexion stratégique suggèrent une caractéristique importante de la réflexion stratégique. La réflexion stratégique représente une activité de *« sense-making »* (K.E. Weick, 1995), c'est-à-dire de construction de sens à partir des informations dont l'acteur dispose en provenance de l'environnement et de l'entreprise. Par confrontation entre les informations à sa disposition et son propre schéma cognitif, l'acteur pourra s'informer sur l'environnement, le décrypter et le comprendre, et par la suite développer de nouvelles idées stratégiques. Lorsque plusieurs personnes apportent leurs interprétations des évolutions environnementales, internes et externes, celles-ci sont confrontées les unes aux autres et il y a une création de sens permettant de générer de nouvelles idées pour éclairer les choix stratégiques, orienter les décisions et entreprendre des actions stratégiques que les individus n'avaient pas développées de façon isolée.

La réflexion stratégique peut ainsi être appréhendée comme un processus de formulation et de mise en oeuvre de la stratégie qui intègre différents éléments tels que les dimensions cognitives individuelles et collectives ayant contribué au développement des choix stratégiques et les dimensions formelles ayant contribué à la mise en

oeuvre de tels choix et permettant de concrétiser les idées stratégiques. La réflexion stratégique représente un processus de formation de la stratégie qui s'alimente par les nouvelles informations en provenance de l'environnement et de l'organisation, se fonde sur les analyses, s'enrichit par les interprétations, se formalise avec les décisions et se concrétise et se renouvelle par les actions.

En définitive, nous pouvons déduire que la réflexion stratégique permet de répondre à plusieurs interrogations soulevées par de nombreux chercheurs (A.M. Pettigrew, 1992 ; B.S. Chakravarthy & R.E. White, 2002) pour saisir l'essence des processus complexes. La réflexion stratégique permet d'envisager le processus stratégique comme un processus étudié dans toute sa complexité, selon le contexte dans lequel se construit la stratégie en incorporant l'environnement comme une variable active dans la définition et le développement de celle-ci, et ce en l'alimentant en permanence par les informations portant sur les évolutions de l'environnement et de l'organisation, et en tentant de maîtriser l'environnement. La réflexion stratégique représente un processus stratégique de nature exploratoire, étudié dans toute sa complexité en y intégrant tous les acteurs qui y ont contribué, elle est envisagée comme l'activité qui consiste à générer de nouvelles idées stratégiques, en faisant interagir à la fois l'analyse cognitive proprement dite, le processus de décision et l'action stratégique.

L'émergence du concept de réflexion stratégique a été ainsi le fruit d'un engouement autour de la dichotomie réflexion/action et particulièrement des liens entre réflexion, décision et action dans les processus de décision. La notion de réflexion stratégique ne peut être approfondie que si les raisons et les fondements du débat autour des liens entre réflexion, décision et action stratégiques sont éclaircis. C'est l'objet de la section suivante.

#### d. Le débat autour des liens entre réflexion, décision et action

L'objectif de cette section est d'étudier d'une part l'approche dite séquentielle du lien entre réflexion, décision et action, et d'autre part l'approche dite récursive d'un tel lien.

Les modèles rationnels de « decision-making » proposent une relation séquentielle entre réflexion, décision et action stratégiques :



Fig. 43 : L'approche séquentielle des liens entre réflexion, décision et action

La phase de réflexion correspond à l'analyse de l'environnement interne et externe afin d'envisager diverses solutions aux problèmes décisionnels posés. Une fois la phase de réflexion achevée, elle laisse place à la phase de décision qui est caractérisée par un choix stratégique et un moment de prise de décision. Une fois la décision prise, la phase d'action permet de la mettre en oeuvre. Cette vision séquentielle est emblématique d'une grande partie des travaux de recherche. Toutefois, ces liens séquentiels (*réflexion*→*décision* et *décision*→*action*) ont été remis en cause par plusieurs auteurs.

Le lien entre réflexion et décision est remis en cause par P. Romelaer (1998) qui met l'accent sur le fait que de nombreux éléments de réflexion peuvent exister dans l'organisation sans qu'ils donnent nécessairement lieu à des décisions. L'auteur souligne aussi le fait que des éléments de réflexion peuvent persister même après la prise d'une décision. C'est en ce sens que l'auteur propose de séparer le processus stratégique (analyse, prise de décision et mise en oeuvre d'actions) du processus de maturation stratégique. La notion de « *maturation stratégique* » est définie selon l'auteur comme « *l'émergence, la diffusion et la prise d'influence d'idées d'alternatives stratégiques* ». L'auteur indique que « *ces alternatives stratégiques latentes peuvent être émises ou défendues pendant des années par des acteurs de l'organisation sans qu'il en résulte nécessairement quoi que ce soit de concret* » (P. Romelaer, 1998). Ainsi la réflexion peut exister sans décision, mais le contraire est difficilement envisageable puisque la phase de décision, qui est constituée en elle-même d'un processus d'analyse, d'évaluation et de comparaison entre plusieurs alternatives possibles, est comparable à un processus de réflexion.

Toutefois, le modèle du « *garbade can* » de M.D. Cohen, J.G. March & J.P. Olsen (1972) constitue une vision

assez particulière où « la prise de décision survient dans une rencontre stochastique de choix cherchant des problèmes, de problèmes cherchant des choix, de solutions cherchant des problèmes auxquels répondre, et de décideurs cherchant quelque chose à décider » (K.M. Eisenhardt & M. Zbaracki, 1992). Un tel modèle fait appel au caractère intuitif de la décision lorsque celle-ci n'est pas fondée sur une analyse formelle préalable.

En définitive, nous pouvons retenir que le lien séquentiel entre réflexion et décision a été discuté pour deux raisons principales : en premier lieu, une réflexion stratégique, des idées stratégiques ne donnent pas nécessairement lieu à décision ; en second lieu, il est possible de prendre des décisions sans réflexion préalable identifiable

Le lien entre décision et action a été également remis en cause par A. Langley & al. (1995) qui considèrent que « la relation entre action et décision peut être beaucoup plus ténue que la majeure partie de la littérature en théorie des organisations ne le suggère ». En outre, W.H. Starbuck (1983, 1985) a montré que l'action est souvent déconnectée d'une décision préalable et qu'elle est ensuite rationalisée par la réflexion et la décision. K.E. Weick (1979) considère que « les organisations formulent la stratégie après l'avoir mise en oeuvre, pas avant ». Ainsi le sens stricte décision → action devient contestable car il peut exister une action sans décision préalable.

L'existence même d'une action après toute décision est également contestée par plusieurs chercheurs. En effet, il peut exister une décision sans action en conséquence. N. Brunsson (1989) appelle un tel phénomène « l'hypocrisie organisationnelle » car, parfois, des décisions sont prises uniquement pour rassurer et satisfaire les différentes parties prenantes, sans que l'action organisationnelle ne change. Si de telles critiques tendent à briser le lien entre la décision et l'action, d'autres mettent en lumière la mutation d'un tel lien, notamment à travers les travaux sur les stratégies « émergentes » (H. Mintzberg & J.A. Waters, 1990), que nous avons présentés précédemment dans ce chapitre. En effet, les stratégies émergentes aboutissent à ce que l'action supposée mettre en oeuvre une décision donne finalement un résultat ne répondant pas aux attentes initiales du fait que l'action peut être modifiée par des conditions environnementales ou organisationnelles ou d'autres décisions coexistantes. Le lien entre la décision et l'action est ainsi transformé.

En bref, nous pouvons retenir que le lien séquentiel entre décision et action a été discuté pour trois raisons principales. En premier lieu, il est possible que des actions existent sans décisions préalables. En second lieu, il est possible que des décisions soient prises sans qu'elles ne soient concrétisées par des actions. En dernier lieu, il arrive que les actions réalisées ne soient pas conformes à celles qui avaient été décidées.

L'ensemble des critiques portant sur la nature séquentielle et rationnelle de la prise de décision a permis de mettre en avant le caractère itératif du processus stratégique. Nous nous proposons d'étudier alors l'approche récursive des liens entre réflexion, décision et action, représentée dans la figure suivante :

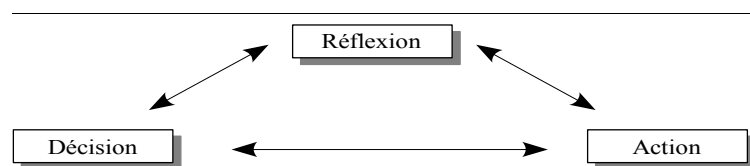


Fig. 44 : L'approche récursive des liens entre réflexion, décision et action, C. Torset (2005)

La perspective de la stratégie tâtonnante (M.J. Avenier, 1996, 1997) ou de la stratégie empiriste (H. Bahrami & S. Evans, 1989) a permis de développer l'approche récursive des liens entre réflexion, décision et action. Dans une telle approche, l'action n'est plus considérée comme une fin en soi, mais elle enrichit la réflexion et la décision. C'est en ce sens que M.J. Avenier (1996) postule que « l'action stratégique elle-même peut conduire les acteurs à imaginer d'autres moyens pour mettre en oeuvre ces fins, ces autres moyens suggérant à leur tour d'autres fins ».

D'autres auteurs, comme H. Bahrami & S. Evans (1989) ont proposé une approche plus pragmatique en affirmant que « les entreprises adoptent une démarche empiriste d'élaboration de la stratégie en fusionnant formulation et mise en oeuvre de la stratégie. Cette orientation s'accompagne à la fois d'intentions délibérées et d'actions

émergentes. Elle permet à l'entreprise d'élaborer une vision stratégique large, de tester sa pertinence et sa faisabilité dans l'expérimentation, l'action et l'observation ainsi que de bénéficier d'une certaine flexibilité pour modifier les stratégies et les intentions lorsque de nouveaux développements surviennent » (H. Bahrami & S. Evans, 1989).

Selon l'approche réflexive, la réflexion, la décision et l'action sont des activités distinctes mais, contrairement à l'approche séquentielle, elles ne peuvent pas être considérées comme suivant un ordre préétabli. C'est en ce sens que les liens entre réflexion, décision et action peuvent être considérés comme réciproques et non hiérarchisés. Toutefois, d'autres travaux ont remis en question la séparation entre réflexion et action, ce qui a permis d'envisager la réflexion stratégique comme un processus global de formation de la stratégie comportant les phases d'analyse, de décision et d'action qui interagissent. C'est l'objet de la section suivante.

#### e. La réflexion stratégique : analyse, décision et action

De nombreux auteurs ont remis en cause la distinction entre réflexion et action. En effet, selon K.E. Weick (1983), il n'est plus possible d'étudier séparément une phase de réflexion et une phase d'action car, selon l'auteur, la pensée construit l'action car elle lui est intimement liée. L'auteur postule que « *la réflexion est une qualification d'une activité, pas une activité en elle-même. C'est un mode d'action* » (K.E. Weick, 1983). D'autres auteurs comme I.L. Mangham & A. Pye (1991) rejoignent K.E. Weick (1983) en parlant alors d'action réflexive ou 'acting thinkingly' et de la réflexion tournée vers l'action ou 'thinking actingly' en se référant aux propos du philosophe C.S. Pierce (1932) qui considérait que « *la pensée est en soi une action* ».

Le rapprochement de la réflexion et de l'action a joué un rôle important dans l'élaboration de la notion de réflexion stratégique qui est envisagée comme un processus de formation de la stratégie incluant les phases d'analyse, de décision et d'action en interaction. Comparativement aux processus de décision constitués de trois phases, réflexion, décision et action, dans l'approche de la réflexion stratégique, le terme « réflexion » dans les processus de décision renvoie plutôt à l'analyse des situations et des problèmes qu'à la réflexion.

De plus, C. Torset (2005) souligne que « *l'action en elle-même est une forme de réflexion puisque agir signifie adapter, modeler, transformer des construits intellectuels (décisions) en résultats matériellement appréhendables, en fonction des conditions rencontrées lors de leur mise en action* ». L'action inclut ainsi la réflexion car l'entreprise qui met en oeuvre une décision n'arrête pas son activité réflexive afin de pouvoir repenser, si besoin est, les décisions originelles.

Ainsi, analyse, décision et action sont incluses dans la réflexion et chacune de ces phases constitue une forme de réflexion particulière. La réflexion stratégique peut ainsi être définie comme un processus stratégique comprenant à la fois l'analyse, la décision et l'action sans qu'on les distingue nécessairement de façon formelle. Il s'agit alors de trois dimensions constitutives des processus stratégiques.

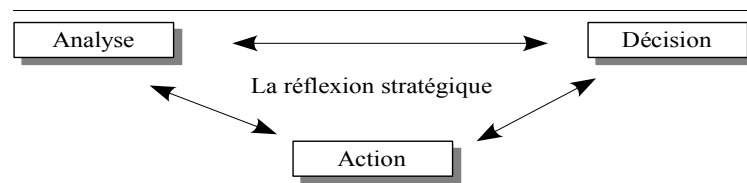


Fig. 45 : La réflexion stratégique comme analyse, décision et action, C. Torset (2005)

Plusieurs chercheurs ont également mis en avant la nature décentralisée de la réflexion stratégique dont les objectifs sont l'amélioration de la pertinence stratégique c'est à dire l'efficacité de l'action stratégique ainsi que la recherche d'une meilleure pertinence stratégique et une efficacité organisationnelle. Les déterminants d'une telle décentralisation font l'objet de la section suivante.

#### 2.2.6.4. Les déterminants de la décentralisation de la réflexion stratégique

Chercheurs et praticiens sont aujourd'hui d'accord pour considérer qu'une réflexion stratégique centralisée est rarement synonyme de succès. Une telle centralisation de la réflexion stratégique est souvent le reflet d'une focalisation sur une équipe dirigeante restreinte qui détient le monopole de la réflexion. D'ailleurs, de nombreux chercheurs (F. Westley, 1990 ; H. Laroche, 1995 ; A. Langley & al., 1995 ; B.S. Chakravarthy & R.E. White, 2002) considèrent que l'analyse des processus stratégiques s'est longtemps focalisée sur les décideurs. De plus, la notion de décision stratégique, selon W.H. Starbuck (1983), N. Brunsson (1985), A. Langley & al. (1995), R. Whittington (2002), est entachée de plusieurs limites car elle ne permet pas d'appréhender de manière pertinente les rôles joués par différents niveaux hiérarchiques dans l'élaboration de la stratégie.

La littérature de recherche en management stratégique a depuis longtemps mis en évidence l'enjeu stratégique d'une participation élargie de l'ensemble des membres de l'entreprise (J.L. Bower, 1970 ; R.A. Burgelman, 1983, 1991 ; T. Noda & J.L. Bower, 1996 ; A. Wilcox King & al., 2001), tant dans la conception de la stratégie (B. Wooldridge & S.W. Floyd, 1990 ; S. Hart & C. Banbury 1994 ; H. Mintzberg, 1994) que dans sa mise en oeuvre (M. Bonnet, 1986 ; W.D. Guth & I.C. MacMillan, 1986 ; S. Barnett, 1996 ; S. Goshal & C.A. Bartlett, 1998).

Dans le processus stratégique considéré comme décentralisé, les orientations stratégiques ne sont pas uniquement le fruit de la réflexion d'une équipe dirigeante restreinte, mais plutôt intègrent les cadres intermédiaires, les ingénieurs du département recherche & développement et les cadres opérationnels de terrain pour participer à la formulation des choix stratégiques et la mise en oeuvre des actions stratégiques de l'entreprise. En effet, la stratégie d'une entreprise naît de ses acteurs, est pérenne et excelle par les décideurs qui devront la formuler avec ceux qui l'appliquent sur terrain et avec qui ils élaboreront celle de demain. D'ailleurs, R.T. Lenz & M.A. Lyles (1986) ont montré qu'une des failles de la planification stratégique réside dans le fait que les dirigeants « *ne prêtent pas suffisamment attention à la gestion de leur dimension humaine* », ils identifient également trois difficultés liées à la mise en oeuvre de la stratégie : la rupture entre les structures politique et sociale au sein de l'entreprise, l'inadéquation entre les capacités individuelles et la réorganisation due à la stratégie, ainsi qu'un encadrement parfois incapable de soutenir sur un plan opérationnel la planification stratégique.

La décentralisation peut être ainsi être considérée comme la participation d'acteurs non décideurs, des niveaux hiérarchiques les moins élevés, à l'élaboration de la stratégie. Plus précisément, les niveaux hiérarchiques traditionnellement non associés à la démarche stratégique, peuvent y intervenir à la phase de réflexion et définition des choix stratégiques, mais ne s'intègrent pas dans la phase de la décision proprement dite.

De nombreux arguments plaident en faveur d'une participation plus élargie à la réflexion stratégique, que nous proposons d'expliquer en deux temps.

En premier temps, la décentralisation de la réflexion stratégique permet d'assurer une pertinence stratégique dans le sens où elle améliore la cohérence entre les orientations stratégiques, les ressources et capacités de l'entreprise et les variables environnementales, et ce en associant à la formation et à la mise en oeuvre des stratégies les acteurs de l'entreprise les plus conscients des évolutions environnementales et des sources des problèmes décisionnels. D'ailleurs, certains auteurs (K.E. Weick, 1979 ; J.G. March, 1981 ; J.B. Quinn & al., 1996 ; K.M. Eisenhardt & D.N. Sull, 2001) considèrent que la pertinence stratégique repose notamment sur la capacité des entreprises à impliquer de façon très pragmatique les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels dans la démarche d'élaboration de la stratégie. Cela est dû à l'impossibilité pour les dirigeants d'entreprises de maîtriser tous les paramètres (concurrentiels, organisationnels, réglementaires, ...) nécessaires à la réflexion stratégique (M.A. Lyles, 1981 ; G. Koenig & R.A. Thiétart, 1995 ; K.M. Eisenhardt & D.N. Sull, 2001 ; E. Métias & B. Moingeon, 2001) sans intégrer les cadres opérationnels qui ont un contact direct avec le terrain, ce qui leur confère une importance déterminante dans la phase de la réflexion. C'est en ce sens, que M.A. Lyles (1981) indique que si les résolutions de problèmes sont essentiellement le fait des dirigeants, en revanche le recours aux employés est souvent précieux pour ce qui concerne l'identification et la formulation du problème décisionnel.

Pour illustrer de tels propos, nous pouvons citer l'exemple de commerciaux qui recueillent des informations sur

les attentes des clients. De telles informations peuvent représenter de réelles opportunités stratégiques pour l'entreprise. Dès lors, il est tout à fait possible que des responsables opérationnels qui sont en contact permanent du terrain proposent des suggestions pour comprendre et résoudre les problèmes décisionnels, certaines menaces que l'entreprise doit écarter, ou identifient des opportunités stratégiques pour les saisir. C'est en ce sens que A. Desreumaux (1993, p.61) disait que « *l'acteur unique que décrivent certains modèles est en réalité très dépendant de ses subordonnés pour la collecte et l'analyse d'informations, le repérage d'opportunités et de menaces stratégiques, la mise en oeuvre des décisions* ».

En outre, la décentralisation de la réflexion stratégique permet de restreindre les effets de rationalité limitée et l'impact des biais cognitifs individuels sur les choix stratégiques (C. Torset, 2003). En effet, si la décentralisation de la réflexion stratégique permet à l'entreprise de mieux comprendre les réalités concurrentielles en mobilisant les acteurs les plus conscients des évolutions, elle améliore sans aucun doute la pertinence de la réflexion stratégique, et ce en multipliant et en confrontant les points de vue des différents participants permettant la génération de nouvelles idées pour découvrir de nouvelles issues afin de résoudre les problèmes décisionnels, envisager de nouvelles alternatives stratégiques et identifier de nouvelles tendances. C'est en ce sens que H. Mintzberg (1994), J.M. Liedtka (1998a) et L. Heracleous (1998) considèrent que la réflexion stratégique est par essence créative par opposition à une planification normée et normalisante. Ainsi, D.A. Nadler (1994) disait que « *dans la plupart des organisations, il y a trop de planification stratégique et pas assez de réflexion stratégique. Trop de temps est dépensé en analyses qui influencent finalement très peu les comportements, et trop peu de temps est passé sur le processus créatif de réflexion à propos de la formation, de la mise en oeuvre et de l'apprentissage de la stratégie* ».

Dès lors, la rationalité limitée des dirigeants en matière de réflexion stratégique s'en trouve réduite car la décentralisation d'une telle réflexion permet d'éviter les sources de rationalité limitée que sont d'une part la limitation des sources d'informations utilisées (S. Kiesler & L. Sproull, 1982), et d'autre part la reproduction de schémas de résolution de problèmes déjà rencontrés dans le passé. C'est en ce sens que K. Beyer & al. (1997) indiquent que cela aboutit à ce que « *les managers aient des perceptions plus larges en étant encouragés à identifier davantage de problèmes* ». Dès lors, l'implication des cadres intermédiaires et des cadres opérationnels de terrain permet d'enrichir la réflexion stratégique des décideurs et d'améliorer la pertinence stratégique.

En second temps, la décentralisation de la réflexion stratégique permet une plus grande efficacité organisationnelle considérée comme « *la maximisation des effets de l'utilisation des ressources organisationnelles, sous contrainte des conditions environnementales* » (C. Torset, 2003) dans le sens où elle favorise une meilleure activation des « *ressources enfouies* » au sens de G. Koenig (2001), qui sont constituées de compétences individuelles inexploitées, de compétences organisationnelles inutilisées.

Ainsi, la mobilisation des différents niveaux hiérarchiques supérieurs, intermédiaires et opérationnels représente un déterminant majeur de la capacité de l'entreprise à développer des comportements stratégiques adéquats, nés essentiellement du développement des compétences communes correspondant à la confrontation des compétences individuelles et, comme l'expriment J.B. Quinn, P. Anderson & S. Finkelstein (1996), de telles compétences communes « *permettent aux capacités d'une organisation d'excéder la somme de ses parties* ». D'ailleurs, les travaux de R.E. Niebuhr & D.R. Norris (1982) ; S. Finkelstein & D.C. Hambrick (1996) et S.E. Jackson (1992) ont montré que la qualité de la décision stratégique, mesurée par la variété des alternatives envisagées et le degré de complétude de l'évaluation qui en est faite, est positivement associée à l'hétérogénéité des équipes participant à la réflexion stratégique. Dans le même esprit, S.L. Keck (1997) démontre que la diversité fonctionnelle et hiérarchique des équipes de réflexion stratégique semble particulièrement efficace dans les environnements complexes et turbulents « *les équipes hétérogènes développent des qualités de résolution de problème et de nouvelles perspectives sur la formulation et la mise en oeuvre de la stratégie* ».

Tout en reconnaissant les vertus de la décentralisation de la réflexion stratégique, il est à noter que l'implication d'un effectif plus important d'acteurs décideurs et non décideurs dans la démarche stratégique présente certaines limites et contraintes, auxquelles, les dirigeants doivent absolument faire face dans un contexte d'IE. Le problème



de confidentialité se pose ainsi lorsque les décideurs impliquent les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels aux comités stratégiques ou en organisant une consultation large des salariés et une explicitation des objectifs stratégiques. La confidentialité des débats est alors difficile à assurer, tant vis-à-vis des concurrents que des partenaires externes, et le non respect de la confidentialité des débats peut constituer un risque encouru après les réunions et les débats organisés entre les cadres intermédiaires, les cadres opérationnels de terrain et les membres du conseil d'administration légitimement appelés à participer à la réflexion stratégique.

Par ailleurs, les décideurs doivent être vigilants à ce que l'information stratégique portant notamment sur les formulations et les orientations stratégiques décidées soit divulguée aux « bonnes personnes » au sein de l'entreprise tout en maîtrisant la confiance qu'ils accordent à leurs partenaires externes. En recherchant et en partageant les informations stratégiques pendant les débats entre les membres du comité d'administration et les cadres intermédiaires, ainsi que les cadres opérationnels de terrain, l'entreprise accroît potentiellement sa vulnérabilité. Dès lors, le risque informationnel encouru est double : d'abord, les risques de fuite ou de détournement d'informations stratégiques et ensuite, la probabilité du recours à des informations dont la véracité n'est pas garantie, susceptible de modifier ou d'influencer l'image et le comportement stratégique de l'entreprise.

C'est en ce sens que l'IE, au travers ses techniques défensives, trouve toute son importance pour permettre à l'entreprise de mieux maîtriser le risque informationnel (maîtrise de la confiance avec les partenaires, sécurité du système d'information, contre-désinformation, contre les tentatives malveillantes de déstabilisation ou de rumeur pouvant nuire à l'image ou à la réputation de l'entreprise) et, au travers de ses techniques offensives, permet la mise en pratique des actions d'influence sur le cours d'événements extérieurs par des actions de communication maîtrisée tout en jouant toujours la transparence.

Nous pouvons également ajouter que la décentralisation de la réflexion stratégique risque d'entraîner un ralentissement de la démarche stratégique, ceci étant dû à la recherche permanente d'un consensus entre les participants, ce qui entraîne, en cas de conflits de points de vue, même générateurs de nouvelles idées, un risque de paralysie temporaire de l'entreprise. Or, l'entreprise confrontée à un environnement de plus en plus compétitif, et dans un contexte d'IE, devrait faire preuve de rapidité d'action et de flexibilité en matière d'orientations stratégiques pour pouvoir affronter une concurrence de plus en plus rude, et le possible ralentissement dans la démarche stratégie risque certes d'amener l'entreprise à décider une stratégie acceptée par tous, mais inadéquate et inefficace car cause de retard de la décision et de lenteur de la mise en pratique de l'action stratégique, sans parler des risques encourus et de la facture lourde assumée par l'entreprise. Dans ce cas, le décideur doit veiller à ce que les décisions soient prises tant efficacement que rapidement et les actions soient mises en oeuvre au moment décisif pour ne pas se laisser surprendre, voire même pour surprendre les concurrents.

D'où l'intérêt qu'on accorde à l'IE qui permet à l'entreprise de disposer d'une liberté d'action alliant préactivité, réactivité et proactivité pour manoeuvrer efficacement sur le marché tout en bénéficiant d'une longueur d'avance sur les concurrents. C'est d'ailleurs en ce sens que l'IE s'inscrit dans la perspective d'amélioration du pilotage stratégique de l'entreprise que nous nous proposons de discuter dans la section suivante.

### **3. L'intelligence économique, vers un système de pilotage stratégique**

Nous avons soutenu, lors du premier chapitre de ce mémoire, l'idée que l'IE peut être considérée comme un système de production des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée utiles pour l'aide à la décision, et ce à travers les deux processus d'apprentissage organisationnel et du knowledge management. En essayant de cerner les différentes dimensions caractérisant l'IE, nous avons montré que sa réussite repose essentiellement sur une synergie collective impliquant l'ensemble des acteurs de l'entreprise, et ce en considérant que l'IE est avant tout un comportement d'acteurs. Là aussi, nous avons décelé la dimension organisationnelle de l'IE, dans le sens où celle-ci s'inscrit dans le cadre d'une activité collective qui suppose l'échange entre acteurs, leur permettant de percevoir, de concevoir et d'agir ensemble afin de se forger une compréhension fine des événements environnementaux, de mieux identifier les responsabilités, d'anticiper les changements futurs et de préparer des actions correctives et/ou innovatrices en fonction des objectifs de l'entreprise.

Toutefois, partant d'une relecture de la définition de l'IE proposée par certains chercheurs, en l'occurrence la définition donnée par le rapport H. Martre en 1994, que l'on considère comme le catalyseur de la prise de conscience des enjeux de l'IE en France, nous avons montré que l'IE est un véritable mode de management, impliquant l'action, et non seulement une méthodologie de surveillance de l'environnement assurant ainsi une vigilance. L'intégration de l'IE ne repose pas sur un équipement technique, mais, et c'est le plus important, met l'accent sur la culture de l'entreprise, impliquant ainsi la conduite d'un changement au sein de l'entreprise.

Loin de se substituer au management stratégique, l'IE est appréhendée comme un prolongement de celui-ci. C'est ainsi que l'IE est considérée comme l'arme maîtresse du management stratégique de l'entreprise ou encore comme un véritable mode de management, impliquant l'action, et non comme l'application étroitement circonscrite d'une méthodologie globale de surveillance et de vigilance.

En effet, l'IE n'est pas uniquement un mode de pensée mais également un mode d'action stratégique et ce en renforçant les différents aspects aboutissant à celle-ci que sont le contenu, le processus et le contexte environnemental. C'est en ce sens que l'IE rejoint les objectifs du management stratégique pour améliorer le pilotage stratégique et s'étend même au delà en mettant l'accent sur la pertinence du moment de la décision et de l'action ainsi que sur la protection des informations à caractère stratégique pour préserver la confidentialité des décisions stratégiques et les ressources rares détenues par l'entreprise.

L'objectif de cette section est de montrer que l'IE peut être qualifiée de système stratégique permettant d'améliorer le pilotage stratégique, migrant d'un pilotage stratégique classique de type réactif à un pilotage stratégique, non seulement réactif, mais également préactif et proactif. Nous commencerons tout d'abord par clarifier ce qu'est le pilotage stratégique dans la section suivante.

### **3.1. L'approche classique du pilotage stratégique**

En nous référant aux propos de H. Laroche (2001) qui considère l'objectif de la stratégie comme « *l'étude de la relation, dans une perspective de long terme, entre une entité organisationnelle et son environnement* ». Ainsi, la finalité de la stratégie est de définir les moyens susceptibles de permettre à l'entreprise d'assurer une position stratégique compétitive durable dans sa confrontation avec son environnement. Nous avons expliqué précédemment que l'engouement des chercheurs autour de la définition de la stratégie d'entreprise remonte aux années 60, par analogie à la vision militaire dont ce concept est originaire. Une telle vision considère souvent la stratégie comme émanant d'un génie héroïque, incarné par le décideur. L'évolution de la définition de la stratégie au fur et à mesure de la maturité d'un tel concept a permis de mettre en évidence non plus uniquement le contenu de celle-ci (comment penser la stratégie), mais également le processus d'élaboration (comment la stratégie est-elle définie) et de mise en oeuvre de la stratégie (comment la stratégie est-elle concrètement mise en pratique). En outre, la prise en considération du contexte stratégique a permis de replacer la stratégie dans le contexte interne et externe à l'entreprise.

Le pilotage stratégique de l'entreprise est ainsi axé autour des trois dimensions majeures que sont l'analyse de la situation décisionnelle, les choix stratégiques et la concrétisation des décisions prises en actions stratégiques. Le décideur ne se contente pas seulement de lancer l'idée, mais il lui faut la concrétiser dans l'action et piloter son état d'évolution. C'est en ce sens que nous pouvons considérer le pilotage stratégique comme l'ensemble des dispositifs permettant à l'entreprise d'abord d'analyser la situation décisionnelle pour pouvoir définir les orientations stratégiques et assurer le suivi tant des décisions prises que de leur concrétisation sur terrain en actions adéquates ainsi que de leur impact sur la compétitivité de l'entreprise.

Nous proposons dans la suite de cette section d'éclairer les approches du pilotage stratégique que l'on peut qualifier de « classiques ». En parcourant la littérature portant sur le sujet, nous avons identifié deux principales approches classiques du pilotage stratégique que sont l'approche objectifs et l'approche processus dont nous proposons d'étudier, tout en reconnaissant leur atouts, leurs limites dans un contexte d'IE.

### 3.1.1. L'approche objectifs du pilotage stratégique

Le pilotage par les objectifs consiste en la définition d'objectifs chiffrés à atteindre pour l'amélioration de la performance de l'entreprise. C'est en ce sens que la notion de performance est relative à la définition des objectifs car la performance consiste, selon P. Lorino (2000) en « *tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* ». La mesure de la performance revient à évaluer à quel point les objectifs fixés ont été atteints et ce en fonction du suivi des écarts entre les objectifs définis et les résultats constatés. La performance s'exprime en termes d'efficacité et d'efficacités. Par efficacité nous entendons la conformité de l'atteinte de l'objectif en respect des contraintes de ressources ou moyens engagés, et par efficacité, nous entendons l'atteinte des objectifs fixés par rapport aux résultats obtenus.

La performance est évaluée par la mesure de l'efficacité (atteinte des objectifs), de l'efficacité (respect des contraintes de ressources déployées) et de l'effectivité (satisfaction des acteurs).

L'approche objectif du pilotage stratégique revient à du contrôle de gestion qui vise à contrôler, mesurer et analyser l'activité d'une entreprise pour apporter des éléments d'information au décideur quant à l'atteinte des objectifs opérationnels et/ou stratégiques. Il s'agit d'un contrôle non seulement au sens de vérification, mais aussi au sens de pilotage, quoique l'on ne pilote que ce que l'on mesure. En ce sens, le contrôle de gestion détermine les indicateurs à mesurer pour pouvoir constater l'écart entre la situation réelle par rapport aux objectifs de réduction de coûts. En d'autres termes, le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la cohérence entre la stratégie adoptée (où veut-on aller ?) et les moyens mis en œuvre sur le terrain (que fait-on et avec quoi ?).

Ainsi, le contrôle de gestion revient, d'abord à vérifier que les objectifs qui sous-tendent la stratégie choisie sont bien suivis. Le suivi est important car il permet de s'assurer que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où on le souhaite. La performance est évaluée par la mesure de l'efficacité et de l'efficacité. Les moyens doivent être fixés selon le principe de pertinence, par rapport aux objectifs à atteindre. L'écart entre le réalisé et l'objectif est analysé et doit donner lieu à des actions correctrices le cas échéant.

Les limites du pilotage par les objectifs sont de trois ordres. D'abord, les objectifs fixés par l'entreprise selon l'approche par objectifs du pilotage stratégique sont généralement à courts et moyens termes, extrapolant à partir de chiffres du passé et partant du principe que les résultats à court terme se reproduiront à l'identique sur le moyen et long terme. Cela handicape l'entreprise en ce sens qu'une réelle ambition à long terme n'est pas envisagée.

Ensuite, le contrôle de gestion par les objectifs-résultats anticipe mal en contexte turbulent. En effet, un risque est associé à l'approche par objectifs du pilotage stratégique en ce sens que, face aux bouleversements tant internes qu'externes, l'entreprise est souvent contrainte à remettre en cause les objectifs fixés pour l'année. Dès lors, les actions d'ores et déjà réalisées se retrouvent abandonnées et constituent ainsi une perte en ressources investies. Une telle perte est toutefois admise par l'entreprise car, ne pas vouloir remettre en cause un plan d'action malgré l'intervention de changements majeurs risque de mettre en danger la pérennité de l'entreprise.

Enfin, parmi les limites dans l'optique du pilotage stratégique par les objectifs-résultats, nous retenons les dangers du recours aux seuls critères financiers, de par le fait que le contrôle de gestion est fondé sur un modèle financier où seuls la maximisation du profit et la réduction des coûts comptent, une lacune se dessine et consiste en un manque de prise en considération d'autres aspects comme les aspects socio-culturels.

### 3.1.2. L'approche processus du pilotage stratégique

Tout comme l'approche objectif du pilotage stratégique, l'approche processus répond à la même problématique en ce sens que les deux approches visent à optimiser le fonctionnement de l'entreprise. La différence est telle que l'approche processus du pilotage stratégique n'évalue pas la performance de l'entreprise en termes de résultats par rapport à des objectifs pré-définis, mais plutôt en termes d'amélioration continue de la satisfaction des clients. Le pilotage stratégique par le processus inclut dès lors des analyses par enquête, des mesures de performances et des décisions et actions correctives. Par ailleurs, la gestion de la relation clients selon une telle approche revient à mettre en pratique une démarche qualité se conformer respectant ainsi des normes et des standards bien établis.

Les processus d'une entreprise sont ainsi un ensemble cohérent d'activités qu'elle doit mettre en oeuvre, alimentées par des entrées (demande des clients) qui sont transformées en sorties (produits ou services) en y rajoutant une valeur (satisfaction des clients). Le pilotage stratégique selon l'approche processus consiste d'abord à identifier les processus de réalisation (ceux qui créent les produits et services), les processus support (ceux qui fournissent les ressources) et les processus de pilotage (ceux qui réalisent le management).

L'approche processus du pilotage stratégique se justifie par le fait que les processus permettent de modéliser et de formaliser les activités de management dans l'entreprise, c'est à dire de définir pour chaque activité de pilotage la finalité, les responsabilités et les moyens de maîtrise. L'approche processus du pilotage stratégique permet également de mieux gérer les interactions entre les processus de réalisation et de management en ce sens que les processus de réalisation et de support sont les clients des processus de pilotage. Enfin, un autre intérêt de l'approche processus réside dans le fait qu'elle permet d'appliquer des mécanismes d'amélioration continue sur des processus internes de l'entreprise mis sous contrôle permanent.

Un processus de pilotage est principalement découpé en trois fonctions élémentaires correspondant à trois types de processus de pilotage.

Le premier processus est celui du pilotage « stratégique » pour établir et déployer les lignes directrices (mission, stratégie, objectifs...) qui serviront de cadre au pilotage de l'entreprise. Un tel processus aboutit à l'établissement des lignes directrices à court, moyen et long terme, à la communication de telles lignes directrices aux acteurs, et à identifier, planifier et suivre les actions et ressources nécessaires à leur mise en oeuvre.

Le second processus est celui du pilotage « opérationnel » pour contrôler et corriger les produits et services pour éviter la fourniture d'un produit ou d'une prestation non-conforme. Un tel processus aboutit à la définition des contrôles à effectuer (en partant des exigences, des risques et des objectifs), à mettre en oeuvre de tels contrôles, à la correction des erreurs détectées, et à la mise à disposition du processus de collecte et d'analyse (troisième processus ci-dessous) des statistiques sur la maîtrise de la conformité des contrôles.

La mise en oeuvre du processus de pilotage « opérationnel » est de la responsabilité de chaque pilote de processus de réalisation. Le processus de pilotage « opérationnel » doit fonctionner au sein même de tous les autres processus. Ce processus nécessite aussi une maîtrise globale (maîtrise des risques) et fait partie de la responsabilité de la fonction qualité (ou d'un autre service spécialisé : inspection, contrôle interne...).

Le troisième processus est celui du pilotage tant « opérationnel » que « stratégique » de collecte et d'analyse des données pour améliorer le fonctionnement des processus et de l'entreprise. Un tel processus aboutit aux activités de définition des mesures (ou surveillances) à effectuer (créer des indicateurs en partant des exigences, des risques et des objectifs), de mise en oeuvre de telles mesures (tenir à jour les tableaux de bord), d'analyse des résultats, de déclenchement et de suivi des actions d'amélioration.

Le processus de collecte et d'analyse des données pour l'amélioration du fonctionnement doit être mis en oeuvre à deux niveaux. D'une part au niveau de chaque processus (sous la responsabilité des pilotes de processus) ce qui implique, par l'implantation au sein du processus Contrôler et Corriger que le processus de collecte et d'analyse acquiert son caractère opérationnel. D'autre part au niveau de toute l'entreprise (sous la responsabilité de la direction) pour assurer les actions d'amélioration de l'ensemble de l'entreprise, ce qui associe le caractère stratégique au processus de collecte et d'analyse.

La mise en oeuvre opérationnelle des activités d'analyse et d'amélioration est de la responsabilité de chaque pilote de processus de réalisation (car ce processus de pilotage opérationnel doit fonctionner au sein de tous les autres processus). En revanche, la maîtrise globale de la fonction amélioration et son application au niveau de l'entreprise est une responsabilité de la direction (car c'est aussi un processus de pilotage stratégique).

L'approche processus du pilotage stratégique revient à une mise en pratique d'une démarche qualité sur les processus de l'entreprise pour appliquer les lignes directrices, mettre en oeuvre les contrôles et corriger les erreurs détectées. Cela nous laisse penser qu'une telle approche revient à reproduire une cartographie calquée sur des normes. Par conséquent, si toutes les entreprises appliquent les mêmes lignes directrices, en suivant les mêmes

normes dans le cadre d'une démarche qualité, il n'y aura pas une marge de créativité, des idées innovatrices, défiant les normes existantes, pour acquérir et maintenir un avantage concurrentiel.

L'approche processus du pilotage stratégique a une autre limite dans le sens où l'entreprise se focalise sur l'analyse des clients actuels et potentiels et sous-estime les autres acteurs de l'environnement tels que les concurrents, les partenaires, etc. Or, dans un contexte où la concurrence mondiale devient de plus en plus rude, l'entreprise doit davantage porter son attention sur son environnement concurrentiel, commercial, technologique, scientifique, culturel, politique, etc. Dès lors, dans un tel environnement, l'approche processus du pilotage stratégique présente des faiblesses car elle ne permet pas à l'entreprise de se prémunir du jeu d'influence qui s'y dessine.

### 3.1.3. La synthèse des limites de l'approche classique du pilotage stratégique

Le modèle classique du pilotage, selon les deux approches processus et objectifs, repose sur des hypothèses simplificatrices, notamment la simplicité du fonctionnement de l'entreprise découpée en une série d'entités spécialisées, relativement indépendantes et juxtaposées et la stabilité des lois auxquelles obéit ce fonctionnement, et donc la prévisibilité des événements ou des résultats d'une action. Pour piloter la stratégie de l'entreprise, les acteurs se doivent d'en modéliser et d'établir des normes ou des standards pour mesurer la performance de réaliser périodiquement un simple contrôle de conformité de l'action aux normes initialement établies et d'évaluer la performance au regard des standards préétablis.

Or, comme nous l'avons évoqué ci-dessus, les marchés sont devenus très compétitifs, instables et incertains (concurrence exacerbée, exigences accrues des clients en matière de diversité, de qualité, d'innovation, ...) et un environnement qui devient de plus en plus complexe et difficile à décrypter et à comprendre, remet en cause ces hypothèses de simplicité et de stabilité sur lesquelles se fonde le modèle « classique » du pilotage. Dans un environnement instable et complexe, l'entreprise ne peut plus se permettre d'obéir aux paramètres de simplicité de son fonctionnement ni aux lois stables auxquelles obéit ce fonctionnement : elle ne peut pas être soumise à des enchaînements déterministes.

Les conséquences pour le contrôle de gestion sont multiples. Les méthodes classiques de comptabilité analytique, qui reposent sur des logiques stables, ne permettent pas de prendre en compte la diversité et / ou la complexité des prestations requises par les produits ou les services. Dès lors qu'il n'y a plus de stabilité ni de prévisibilité des produits ou services à proposer aux clients, la définition des standards, des gammes devient difficile, les écarts budgétaires perdent leur sens et leur analyse périodique perd toute pertinence pour éclairer les choix stratégiques. Dans un environnement devenu instable et imprévisible, P. Lorino (1991) disait qu'il « *s'agit moins de mieux prévoir que d'être apte à traiter l'imprévisible* », comme par exemple, être apte à identifier les besoins potentiels des clients et à proposer ce qu'ils souhaitent. La finalité même du pilotage de la performance se trouve par conséquent remise en cause.

Pour épauler le décideur dans ses choix stratégiques, des outils de plus en plus pointus permettent d'établir des indicateurs de performance du pilotage stratégique. Au cours des vingt-cinq dernières années, praticiens et théoriciens ont réfléchi aux bons outils leur permettant d'améliorer la performance du processus de pilotage stratégique, synonyme d'efficacité (optimisation des objectifs sous contraintes des ressources), d'effectivité (choix satisfaisants) et d'efficacé (conformité entre les résultats et les objectifs) de la décision stratégique.

L'évolution des systèmes de contrôle de gestion en vue d'améliorer la mesure et la maîtrise de la performance des entreprises, a pu aider les managers à mieux maîtriser leurs activités afin d'atteindre les objectifs stratégiques de la direction générale. Or, le contrôle de gestion et ses outils traditionnels connaissent depuis plusieurs années une crise profonde largement commentée par de nombreux théoriciens (R.S. Kaplan, 1984 ; H.T. Johnson & R.S. Kaplan, 1987 ; G. Chassang, 1987 ; C. Berliner & J.A. Brimson, 1988 ; J. Laverty & R. Demeestère, 1990 ; P. Lorino, 1989, 1991, 1995). On a pu constater que les outils de contrôle de gestion étaient « en retard » par rapport aux réalités de l'entreprise, traduites par un véritable bouleversement, conséquences de la mondialisation de l'économie, de l'incertitude, de l'instabilité et de la complexité de l'environnement qui en résultent. Cela remet en cause des pratiques établies depuis plusieurs décennies.

La nécessité d'une évolution du contrôle de gestion est de plus en plus associée à l'émergence du « pilotage de la performance ». On passe d'une logique du modèle mécaniste du contrôle à un nouveau modèle du pilotage propice au changement, susceptible d'évolutions du fait de l'initiative des acteurs et leurs capacités collectives d'interprétation et de compréhension des événements qui se déroulent dans leur environnement.

D'ailleurs, de nombreux chercheurs ont mis en évidence que la notion même de performance ne se réduit pas nécessairement à la performance financière à court terme, mais plutôt intègre les notions de réactivité de l'entreprise, de rapidité d'adaptation à l'environnement et d'innovation incessante, qui sont autant d'éléments sur lesquels se fonde sa compétitivité. Les lacunes constatées dans le pilotage stratégique classique ont permis de s'orienter vers une pensée améliorée du pilotage stratégique dans le cadre de son articulation avec la stratégie d'entreprise. L'objectif du pilotage stratégique n'est plus seulement de mettre en place un feed-back sur la mise en oeuvre du plan stratégique, mais plutôt une démarche proactive visant à maîtriser l'environnement.

Les différentes interrogations qu'on peut se poser sont celles de la conception d'un système de pilotage stratégique permettant à l'entreprise de maîtriser son environnement, d'améliorer son positionnement stratégique et de maintenir durablement sa compétitivité. Peut-on encore piloter la stratégie de l'entreprise pour qu'elle soit réceptive à toutes les alternatives et ne cesse de s'ajuster dans un environnement incertain, instable et complexe ? C'est une question à laquelle l'IE tente d'apporter des réponses, comme nous nous proposons de l'expliquer dans la section suivante.

### **3.2. L'intelligence économique : une nouvelle approche du pilotage stratégique**

La littérature nous apprend que l'IE, en tant que pratique managériale dans l'entreprise, joue essentiellement trois rôles, un rôle dans la veille, un rôle dans la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente, et un rôle dans la préparation de l'action stratégique. Dans ce sens, l'IE peut être considérée comme un système de production des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée qui sert la prise de décision et contribue à l'acquisition et au maintien d'un avantage concurrentiel durable. Ce phénomène est expliqué par le fait que l'IE aide à mieux comprendre l'environnement, à mieux définir les orientations stratégiques de l'entreprise, à prendre des décisions adéquates au moment opportun pour mieux agir : l'IE peut ainsi être assimilée à un système de pilotage stratégique.

En stratégie, on rappelle souvent qu'*« il n'y a point de bon vent pour celui qui ne connaît pas son port »* si l'on se réfère aux propos de Sénèque (cité dans P.A. Julien & M. Marchesnay, 1988). Nous pourrions dire qu'il n'y a pas de bonne voie pour celui qui ne sait où se diriger, comment le faire et quand le faire. C'est en analogie à cette citation de Sénèque que nous considérons qu'il n'y a pas de bonne stratégie pour l'entreprise qui ne connaît pas sa trajectoire, comment parvenir à réaliser ses objectifs et quand agir efficacement. L'intelligence économique s'identifie ainsi à un système de pilotage de la stratégie pour que l'entreprise garde le cap vers la réalisation d'un avantage concurrentiel et le maintien de sa compétitivité.

Les techniques de l'IE permettent ainsi d'optimiser le pilotage stratégique de l'entreprise et de répondre aux exigences imposées par la nouvelle donne environnementale caractérisée par la complexité, l'incertitude, l'intensité de la pression concurrentielle et par les nouvelles formes de déstabilisation de la part des rivaux, là où il n'existe pas de règles préétablies et où chacun veut exceller pour assurer sa compétitivité. Dans notre travail, nous proposons d'effectuer une étude de la contribution de l'IE à l'amélioration du pilotage stratégique de l'entreprise. À terme, une telle étude nous invite à identifier les critères de réussite d'un SIE pour un meilleur pilotage stratégique.

Le lien entre l'IE et la stratégie a été au coeur des débats et des travaux portant sur l'IE. Cela atteste que l'IE est intimement liée à la stratégie, voire même l'IE au service de la stratégie de l'entreprise et il est naturel que, dans cette section, nous tentons d'éclairer un tel lien en montrant comment l'IE permet de servir la stratégie. De nombreux chercheurs et praticiens, ont mis l'accent sur l'importance de l'IE pour l'amélioration du processus décisionnel stratégique. Au regard des multiples travaux portant sur le sujet, les auteurs ont l'abordé sous plusieurs

angles. D'ailleurs, le rapport H. Martre (1994) s'intitule « *Intelligence économique et stratégies de entreprises* ». Ainsi, le lien entre la stratégie et l'IE est énoncé au sens de P. Baumard (2000) qui associe l'IE à un outil stratégique au sein de l'entreprise. De plus, nous pouvons constater la présence fréquente du mot stratégique lors de la définition de l'IE. Plus précisément, F. Bournois & P.J. Romani (2000) considèrent l'IE comme un processus d'aide à la décision permettant d'améliorer la compétitivité de l'entreprise « *l'IE et stratégique est 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* » (F. Bournois & P.J. Romani, 2000) et un outil de management à part entière (J. Prescott, 1999 ; P. Baumard, 2000) permettant d'améliorer la compétitivité de l'entreprise (H. Dou, 1995).

Dès lors, nous pouvons considérer que la contribution principale de l'IE est l'aide à la décision stratégique (D. Phanuel & D. Levy, 2002 ; B. Marshall & al., 2004 ; C. Hodges, 2005). L'IE permet à un décideur de disposer d'éléments informationnels pouvant éclairer les zones d'ombre de l'environnement, guider les choix stratégiques et orienter les décisions stratégiques (D.B. Montgomery & C.B. Weinberg, 1988). En outre, D. Phanuel & D. Levy (2002) pensent que l'IE facilite la prise de décision stratégique en jouant le rôle d'une part d'un « outil-guide » pour définir la trajectoire stratégique, et d'autre part d'un « outil-conseil » aboutissant à la formulation de recommandations fondées des argumentations afin de prendre les bonnes décisions.

En définitive, nous rejoignons les propos des auteurs cités ci-dessus en considérant l'IE comme une démarche méthodologique pragmatique qui n'a d'autre finalité que de servir la stratégie de l'entreprise, que ce soit par la définition de modalités opérationnelles de mise en oeuvre d'axes stratégiques déterminés, ou par le soutien, en amont de toute démarche stratégique, du décideur-stratège pendant la phase de réflexion pour la définition de la trajectoire stratégique. Ainsi, l'IE est d'abord au service de la stratégie devant s'exercer suivant un processus d'information systématique réunissant veille, maîtrise de l'information et action, et non pas simplement un moyen « statique » au service de la stratégie, puisque cela reviendrait à perdre de vue son caractère essentiel qui est d'être une démarche méthodologique « dynamique », vers et pour la stratégie. Considérée sous l'angle opérationnel, l'IE doit permettre, d'appuyer l'orientation stratégique, au regard d'une vision stratégique par laquelle une entreprise postule ce qu'il ambitionne de devenir à long terme. Vue sous l'angle stratégique, l'IE permet de créer des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée orientées vers l'action stratégique pour acquérir et maintenir un avantage concurrentiel.

Dès lors, l'IE permet aux décideurs non seulement de disposer d'une lecture pertinente et dynamique de l'environnement externe, mais aussi de pouvoir manoeuvrer de façon efficace la stratégie. Afin d'expliquer la contribution de l'IE au pilotage stratégique de l'entreprise, nous nous sommes posée plusieurs questions auxquelles nous tentons de répondre tout au long de cette section : Comment piloter la stratégie, en environnement complexe où le client fait la loi ? Comment piloter la stratégie quand les prévisions sont de moins en moins appropriées à la nature dynamique de l'environnement et sont sans cesse remises en question ? Comment développer l'intelligence collective pour qu'elle soit orientée vers les déterminants de la performance de la stratégie de l'entreprise et rénover le pilotage stratégique dans son efficacité ?

Dans la suite, nous nous proposons d'expliquer la contribution de l'IE à l'amélioration du pilotage stratégique de l'entreprise, et ce durant la phase de l'analyse de la situation décisionnelle dans laquelle il importe de comprendre le problème décisionnel, la phase d'aide à la définition des orientations stratégiques pour prendre des décisions et la phase de mise en pratiques des actions envisagées, ainsi qu'un suivi de bout en bout de l'évolution des étapes.

### 3.2.1. L'intelligence économique pour l'analyse de la situation décisionnelle

L'analyse de la situation décisionnelle a pour vocation de permettre à l'entreprise de disposer d'une meilleure compréhension du contexte du problème décisionnel ainsi que les enjeux qui en découlent. La compréhension du

contexte du problème décisionnel se fonde sur la phase d'analyse stratégique et dépend du niveau de perception, d'interprétation et de compréhension de l'environnement grâce à sa cartographie pour repérer les signaux précoces qui pourraient indiquer de nouvelles tendances de marchés porteuses d'opportunités potentielles pour le développement de l'entreprise, à saisir rapidement, ou de menaces qui pèsent sur l'entreprise et qu'elle doit déceler, écarter et neutraliser pour s'en prémunir.

L'analyse de la situation décisionnelle s'appuie sur une analyse stratégique préalable de l'environnement permettant de surveiller l'ensemble des événements pour que l'entreprise puisse s'informer de façon pertinente et disposer des informations stratégiques utiles à la réflexion stratégique. Or, dans le nouveau contexte environnemental caractérisé par une grande incertitude, une complexité et une turbulence permanente, les décideurs expriment une difficulté de prendre des décisions efficaces dans un environnement difficilement maîtrisable.

Ainsi, L'IE, en tant que telle, est née de cette prise de conscience de l'incapacité pour tout acteur économique de prévoir, de percevoir et d'identifier les opportunités et les menaces de son environnement sans une démarche méthodique de management de l'information stratégique pour décider en toute connaissance de cause. C'est, d'ailleurs, en ce sens que B. Besson (2004) souligne que « *l'enjeu de l'IE consiste en la faculté de compréhension et d'adaptation à un environnement économique en mutation permanente* ».

L'apport de l'IE réside ainsi dans la capacité de l'entreprise à décrypter l'environnement en situation ambiguë pour le rendre intelligible afin de percevoir les changements susceptibles de survenir, d'analyser le plus finement possible les signaux et d'apporter des réponses aux interrogations stratégiques relatives au problème décisionnel. En effet, l'IE permet de comprendre l'enjeu du problème décisionnel et de traduire un tel problème en questions de recherche d'informations pertinentes pour répondre au mieux à la demande informationnelle exprimée par le décideur. Une meilleure pratique de l'IE doit aller au delà de la simple veille informationnelle, et ce en épousant une certaine forme d'« intelligence de ruse » (D. Tartonne, 2004) pour assurer les fonctions de management de l'incertitude et d'éclairage stratégique à travers lesquelles se dessine la stratégie de l'entreprise permettant à celle-ci de maîtriser une situation décisionnelle ambiguë, instable et complexe.

Toutefois, de nombreux travaux ont souligné l'importance de l'information sur l'identification d'opportunités. F. Hayek (1945) postule que parce que chaque individu possède des informations qui lui sont propres, certaines situations seront perçues comme des opportunités par certains, alors que pour d'autres elles demeureront inaperçues. D'autres travaux, notamment ceux de S. Shane (2000) ont porté plus spécifiquement sur les différentes connaissances qui favorisent l'identification d'opportunités, et particulièrement l'information préalable incluant celles sur les marchés, sur les produits et enfin sur les problèmes des consommateurs. Ces connaissances préalables faciliteraient les découvertes d'opportunités et le niveau d'innovation qu'elles engendrent. L'auteur considère que les différences individuelles qui influencent l'identification d'opportunités relèvent davantage de l'information acquise que d'une « habileté perceptive » particulière, telle la vigilance entrepreneuriale avancée et soutenue par I.M. Kirzner, (1979). Cette dernière propose que l'identification d'une opportunité puisse être rendue possible lorsqu'un individu possède une « attitude réceptrice aux opportunités ». Pour faciliter l'identification d'opportunités, P.S. Christensen (1989) stipule qu'il faut favoriser l'acquisition d'une connaissance profonde d'un domaine, ou encore les regrouper avec les individus qui possèdent ces connaissances, proposant une perspective allant au-delà de l'individu lui-même pour identifier un plus grand nombre d'opportunités, notamment par la mise en commun des informations individuelles.

L'IE permet une meilleure perception de l'environnement car elle permet d'inscrire les acteurs de l'entreprise dans une attitude de quête de l'information et des connaissances orientée vers les signaux annonciateurs de changement et susceptibles de révéler les opportunités. L'IE joue ainsi un rôle capital dans la restitution de nouvelles connaissances stratégiques permettant de disposer d'un plus large éventail d'opportunités à identifier. Ainsi, l'entreprise aura la capacité de manoeuvrer comme une véritable tour de contrôle, qui opère une surveillance active de son environnement et engage les ressources qu'elle détient comme un arsenal concurrentiel à activer



pour saisir les opportunités, parer aux situations de menaces et déployer en sa faveur pour concrétiser ses intentions stratégiques en fonction de ses capacités et de ses vulnérabilités. D'ailleurs, l'étude de D. Phanuel & D. Levy (2002) montre que, pour 64% des entreprises qu'ils ont étudiées, l'IE a pour vocation de détecter et d'évaluer les opportunités contre 45.5% pour détecter et évaluer les menaces.

Dans un contexte d'IE, le décideur ne peut pas admettre d'erreurs de diagnostic stratégique donnant par conséquence des décisions stratégiques inappropriées. Nous avons jusque là montré l'apport de l'IE à l'analyse de la situation décisionnelle de l'entreprise pour éclaircir le problème décisionnel, c'est à dire ses enjeux, le contexte et la demande informationnelle qui en découlent pour fournir les informations stratégiques pertinentes nécessaires à la prise de décision stratégique. Tout au long du processus du pilotage stratégique, la qualité de la réflexion stratégique dépend essentiellement de la pertinence des informations recueillies, entre autres de leur précision et de leur acuité, elle est issue de l'analyse stratégique, indispensable pour résoudre les problèmes décisionnels et prendre de meilleures décisions stratégiques.

Après avoir montré l'apport de l'IE à l'analyse de la situation décisionnelle de l'entreprise, l'étape suivante consiste à tirer parti d'une bonne compréhension du problème décisionnel pour apporter des éléments d'aide à la décision stratégique. C'est en ce sens que nous discutons, dans la suite, de l'intelligence économique comme système d'aide à la décision.

### 3.2.2. L'intelligence économique pour l'aide à la décision stratégique

L'analyse de la situation décisionnelle, précédemment discutée, permet de comprendre le problème décisionnel et restituer des informations stratégiques qui pourront être transformées en connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée permettant d'alimenter en permanence la réflexion stratégique.

L'efficacité de la décision stratégique nécessite la capacité des acteurs à découvrir de nouvelles idées et à en tirer de nouvelles alternatives stratégiques créatives. Dans notre travail nous considérons que l'IE intègre un processus collectif, permettant la production des connaissances stratégiques pouvant impliquer plusieurs acteurs. Dès lors, nous portons un intérêt particulier à la décentralisation de la réflexion stratégique qui permet une confrontation des points de vues pour éclairer les choix stratégiques et entreprendre des comportements stratégiques créatifs.

En premier lieu, à partir du moment que l'IE intègre un processus collectif mettant en exergue la coopération la collaboration des acteurs, cela implique irrémédiablement une décentralisation de la réflexion stratégique impliquant de nombreux acteurs et entraînant une meilleure collégialité des acteurs qui y participent et au final une meilleure performance (R.S. Dooley & al., 2000). Cela favorise irrémédiablement une meilleure efficacité des décisions stratégiques dans la mesure où une confrontation entre les points de vue pour générer de nouvelles alternatives stratégiques créatives. De plus, tout comme l'information restituée en temps réel permettrait d'identifier des opportunités stratégiques et d'engendrer des actions stratégiques novatrices, certains auteurs ont supposé que la décentralisation à travers la constitution de réseaux pouvait aussi avoir un impact sur l'identification d'opportunités (A. De Koenig, 2003). Dans le même sens, R.P. Singh (1998) considère que les réseaux sociaux permettent de favoriser l'identification de l'idée d'affaires et le développement de l'opportunité.

Toutefois, une décentralisation de la réflexion stratégique peut induire certains risques qui sont d'abord liés à la non confidentialité qui se pose lorsque les dirigeants convoquent des cadres intermédiaires et opérationnels aux comités stratégiques pour discuter sur le projet stratégique. Ensuite, une participation plus large de la réflexion stratégique peut également entraîner un ralentissement probable du processus de la décision stratégique. En effet, R.S. Dooley & al. (2000) ont montré que la collégialité favorisée par la décentralisation de la réflexion stratégique permet une recherche de consensus, ce qui ralentit considérablement le processus d'élaboration de la stratégie. Cela peut entraîner un risque de paralysie temporaire de l'entreprise. Or, dans un contexte concurrentiel valorisant réactivité, flexibilité stratégique face aux évolutions environnementales et efficacité de l'action stratégique, la décentralisation de la réflexion stratégique risque d'amener l'entreprise à décider une stratégie acceptée par tous certes, mais, ayant un décalage temporaire par rapport à l'évolution changeante du système concurrentiel, chose

qui n'est pas admissible en IE. Enfin, il existe un risque lié aux problèmes potentiels de dérive stratégique qui consiste en une perte de cohérence envisageable dans le cas d'une décentralisation prenant la forme de comportements stratégiques autonomes (R.A. Burgelman, 1991) ou déviants (N. Alter, 1990).

L'interaction entre les membres et le travail en équipe sont souvent considérés comme l'une des sources fécondes d'idées créatrices et d'innovations (P.B. Paulus, 2000). Ainsi, la perspective collective de la réflexion stratégique ne peut qu'avoir un effet positif sur la créativité sur l'identification d'opportunités, il est possible de penser que cette dimension prendra encore plus d'importance dans une perspective collective. En impliquant plusieurs individus dans la phase de la réflexion, l'identification d'opportunités permet non seulement de mettre à contribution les capacités créatives de tous mais surtout de générer une « dynamique créative » qui peut permettre d'identifier davantage d'idées et d'opportunités nouvelles.

En second lieu, dans un contexte d'accélération et d'imprévisibilité croissante des mutations de l'environnement, la créativité est souvent considérée comme une nécessité capitale pour la survie des entreprises, car elle leur permet d'être novatrices. C'est en ce sens que T.M. Amabile (2002) disait que « *parce que le monde des affaires est rarement statique et que le rythme des changements s'accélère rapidement, les entreprises qui persistent à offrir des produits et services identiques selon des modalités inchangées ne peuvent survivre longtemps. En revanche, celles qui se préparent pour l'avenir en introduisant des idées nouvelles en phase avec notre monde changeant vont probablement prospérer* ». Selon l'auteur, la créativité peut être définie comme « *la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un groupe d'individus travaillant ensemble* » T.M. Amabile (1988). Il est tout de même à préciser que la créativité en tant que facteur d'influence s'inscrit logiquement après la restitution de l'information pertinente. Les capacités créatrices sont toutes des capacités qui permettent d'analyser et d'interpréter différemment l'information, faisant émerger des idées nouvelles et alternatives stratégiques nouvelles.

Dans la pratique, la créativité est souvent associée à l'innovation et au maintien d'avantages compétitifs. En effet, à l'origine de l'innovation, il y a des idées et à l'origine des idées, il y a une créativité. C'est en ce sens que T.M. Amabile (1988) considère l'innovation comme « *la mise en oeuvre de ces idées [nouvelles]* ». Dès lors, dans le contexte actuel, l'aptitude des entreprises à déployer un avantage concurrentiel, et donc à assurer une compétitivité durable, dépend étroitement de l'innovation (P. Drucker, 1993 ; G. Hamel, 2000).

La créativité est également adjointe par plusieurs chercheurs à la capacité de créer des opportunités. Déjà, dans la définition même de J.A. Schumpeter (1934), l'opportunité résulte d'une « destruction créatrice », à l'émergence de quelque chose de nouveau. Selon G.L.S. Shackle (1961), l'opportunité peut être créée à partir de presque rien. L'individu est la source de l'opportunité, elle se situe dans son esprit et prend forme dans son action. D'ailleurs toutes des définitions portant sur l'opportunité impliquent généralement l'innovation ou la nouveauté, des notions qui sous-entendent une certaine forme de créativité, il n'est donc pas surprenant que certains chercheurs se réfèrent aux capacités créatrices comme à un facteur influençant l'identification d'opportunités (W. Long & W.E. McMullan, 1984 ; D.R. DeTienne & G. Chandler, 2004).

Dès lors, nous pouvons considérer que l'IE en tant que processus essentiellement créatif pouvant impliquer plusieurs membres de l'entreprise, permet de faire ressortir des idées nouvelles et vise la régénération de nouvelles alternatives stratégiques et d'aide à la décision stratégique. Ainsi, l'IE procure de véritables scénarios, qui représentent autant de choix et d'options stratégiques (G. Young, 1999) et permettent de prendre de bonnes décisions stratégiques.

L'approche du management par l'IE nous semble particulièrement intéressante par le fait qu'elle s'appuie sur les connaissances qui peuvent en conséquence être traduites en actions stratégiques concrètes. De par son caractère très méthodique et pragmatique, l'IE permet d'alimenter la réflexion stratégique en informations stratégiques pertinentes permettant de construire une stratégie viable sur le long terme. L'IE permet une optimisation du comportement stratégique de l'entreprise régie par ce que nous appelons une « liberté d'action » que nous nous proposons d'étudier dans la section suivante.

### 3.2.3. L'intelligence économique pour l'optimisation du comportement stratégique de l'entreprise

L'IE s'inscrit naturellement dans l'action stratégique en ce sens qu'elle permet à l'entreprise de manoeuvrer de façon efficace sur les marchés. L'efficacité de l'action stratégique découle de ce que l'IE apporte en termes d'habileté stratégique. En effet, la pratique de l'IE doit « *aspérer à servir l'habileté stratégique, nécessaire au management de l'incertitude* » (D. Tartonne, 2004) pour permettre un meilleur pilotage stratégique.

L'habileté de l'entreprise consiste à se comporter de manière optimale sur les marchés en s'ajustant avec une plus grande flexibilité et rapidité, comme l'ont souligné H. Sharifi & Z. Zhang (1999), pour déjouer les barrières d'entrée et répondre au niveau des exigences imposées par les nouvelles manoeuvres de déstabilisation, par l'intensité concurrentielle et par la complexité de l'environnement. J. Barrand (2006) précise que le concept de l'entreprise agile synonyme d'habile peut être décrit comme « *un modèle d'organisation permettant non seulement d'accélérer son temps de réaction, mais aussi d'être flexible, et plus encore, d'anticiper et d'innover en permanence, notamment par une entente exceptionnelle avec l'ensemble des acteurs internes comme externes à l'entreprise* ». Les entreprises habiles sont celles qui sont capables de réagir rapidement et de façon efficace à toutes sortes de contraintes environnementales, à réorienter ses manoeuvres stratégiques dans les temps en fonction des circonstances et à maîtriser le moment de l'action afin d'acquérir et maintenir un avantage concurrentiel.

L'habileté de l'entreprise comprend également sa capacité à déjouer les intentions stratégiques des concurrents dans un environnement marqué par un changement imprévisible, un environnement où le client fait la loi, et dans lequel se manifeste une complexité et une multiplication des produits, une diversité des besoins des clients, une réduction des cycles de vie des produits, des services, des technologies et des marchés.

Il est à noter que la réactivité correspond à la vitesse avec laquelle une entreprise, ayant des processus industriels discontinus, répond à l'évolution des demandes de ses clients, y compris les demandes non anticipées. Dans le même sens, J.M. Sharp & al. (1999) ont montré que l'habileté intègre la notion de flexibilité et la dépasse dans le sens où elle répond à de nouvelles exigences environnementales comme la turbulence et l'incertitude des marchés, la diversité de la consommation, la quête de la personnalisation et la distinction des compétences.

La flexibilité permet à l'entreprise de s'ajuster aux changements qui ocurrent dans son environnement. Ainsi, la flexibilité est avant tout une capacité réactive de l'entreprise face à l'incertitude. L'habileté, instaurée par l'IE, ne permet plus de surestimer l'aspect d'adaptation réactive au détriment de l'action proactive mais amène l'entreprise à influencer son environnement pour provoquer les changements qui lui sont favorables.

#### 3.2.3.1. L'intelligence économique pour le recours aux techniques tant défensives qu'offensives

Dans un environnement qualifié de hautement compétitif et emprunt d'une volatilité croissante, il est important de tenir compte des phénomènes d'incertitude, de complexité et de turbulence. Dans un tel contexte, le pilotage stratégique doit être orienté vers le futur, au regard des évolutions de l'environnement, tout en maintenant une attention sur le bien-fondé de la stratégie déployée.

C'est en ce sens que l'IE est abordée comme un instrument à double vocation, défensive et offensive. En effet, l'IE permet la compréhension des pratiques concurrentielles et anti-concurrentielles, déchiffrer les intentions et les actions stratégiques des concurrents, et ce pour élaborer des plans d'attaque et de défense. Ainsi, l'IE ne se contente pas d'être une activité de management de l'information pour anticiper les opportunités et les menaces, mais s'étend au-delà car elle permet à l'entreprise de développer une capacité d'influencer son environnement en sa faveur, et de se défendre en se protégeant, par exemple, des rumeurs en provenance des concurrents désireux de la déstabiliser.

Ainsi, l'IE en tant que levier de vigilance continue, permet à l'entreprise d'être à l'abri de toute tentative de manipulation, de désinformation et de déstabilisation en provenance des concurrents. L'IE permet d'une part la détection et l'évaluation de ces activités, et d'autre part, assure une sécurité de l'entreprise, et ce par l'identification des risques, des vulnérabilités et des besoins d'une protection du patrimoine immatériel. L'IE joue également un

rôle important dans le contrôle 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. Outre le fait qu'elle surveille l'ensemble des événements qui émergent au fil de l'action et qui peuvent constituer des menaces pour la concrétisation des choix stratégiques, elle anticipe les événements susceptibles de nuire à l'entreprise et envisage les réponses appropriées, à l'aide d'un système d'alerte se déclenchant à la détection d'un risque en temps réel et permettant de réagir efficacement et le plus rapidement possible.

Le pilotage stratégique, par le biais de l'IE, permet de développer des hypothèses portant sur les objectifs stratégiques, à travers des remises en question et des critiques continues sur le bien-fondé des orientations stratégiques en fonction des changements qui ne cessent de survenir au sein de l'environnement. Le pilotage stratégique par l'IE dans un monde ambigu, fait de duplicité et de tromperie, permet d'aboutir à une entreprise vigilante, sans cesse sur le qui-vive, capable de prévoir par-delà le présent immédiat, qui échappe aux tentatives de destabilisation et de manipulation, qui découvre les situations anticipées, déstabilise les scénarios attendus des concurrents et dissimule les intentions stratégiques de ses compétiteurs par des techniques de contre influence et de réagir avec flexibilité à des modifications imprévisibles.

Le pilotage stratégique par le biais de l'IE permet aussi à l'entreprise d'être capable de répondre rapidement aux changements du marché et être aussi sans cesse créative, innovatrice pour maîtriser la situation mouvante. Une telle maîtrise d'une situation constamment changeante, la stratégie de l'entreprise doit rester ouverte à toutes les possibilités et ne cesser de s'adapter, grâce à sa malléabilité. L'entreprise ne doit pas cesser d'opérer les ajustements stratégiques nécessaires pour exceller là où il n'y a pas de règles figées, pour avoir toujours une longueur d'avance et pour optimiser le comportement stratégique de l'entreprise dans sa confrontation avec l'environnement.

Ainsi, nous avançons l'idée que l'IE permet de renouveler l'approche traditionnelle du pilotage stratégique de type réactif, pour s'orienter vers une nouvelle approche « plus dynamique » qui s'inscrit dans une situation d'incertitude, d'instabilité et de complexité, domaine où l'IE trouve son application. Le dirigeant-stratège doit penser et piloter la stratégie dans une logique de promptitude et disposer d'une lecture dynamique, où le temps est une ressource clé, parce que l'entreprise doit opérer dans un environnement qui ne cesse de se transformer.

L'IE s'inspire des principes de l'intelligence de la ruse (ou la mètis des grecs) désigne une forme particulière d'intelligence. En effet, le terme intelligence rusée se trouve associée à toute une série d'attitudes et de comportements, comme la sagacité, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité et l'habileté. Les traits essentiels d'une telle intelligence attribuée pendant fort longtemps aux grecs impliquaient une prudence avisée, « *l'intuition et l'habileté de saisir les opportunités donnent au plus faible les moyens de triompher du plus fort, au plus petit de l'emporter sur le plus grand. Tout au long de l'épreuve, il mène sans défaillance, l'oeil fixé sur qui le précède pour renverser les positions* » (M. Detienne, 1993). L'intelligence rusée permet également de prévoir l'imprévisible par delà le présent immédiat « *engagée dans le devenir, confrontée avec des situations ambiguës et inédites dont l'issue est toujours suspendue, l'intelligence rusée n'assure sa prise sur les êtres et les choses que parce qu'elle est capable de prévoir, par-delà le présent immédiat, une tranche plus ou moins épaisse du futur* » (M. Detienne, 1993).

Ainsi, l'IE se sert des techniques de l'habileté pour inscrire la stratégie dans une logique dynamique parce qu'elle a pour champ d'application le monde des réalités mouvantes « *la capacité intelligente que désigne mètis s'exerce sur des plans très divers, mais où toujours l'accent est mis sur l'efficacité pratique, la recherche du succès dans un domaine de l'action* » (M. Detienne, 1993).

En définitive, l'IE permet la mise en pratique des stratagèmes utilisant une intelligence de mouvance incessante et orientée vers l'action d'une manière bigarrée, renversent les règles du jeu dans une situation de concurrence en faveur de l'entreprise, maîtrisent les changements et optimisent le temps de l'action, sans jamais affronter directement, mais plutôt en utilisant l'effet de surprise qui exige l'invention d'une réponse nouvelle à chaque fois et la surveillance de l'environnement en permanence pour la découverte d'issues cachées.

L'IE permet aux décideurs de disposer d'une lecture dynamique de l'environnement parce que l'entreprise fonde sa stratégie sur une démarche d'information méthodique favorisant un processus itératif d'analyse, d'interprétation et de création de connaissances à haute valeur ajoutée pour éclairer les orientations stratégiques et opère dans une situation qui ne cesse de se transformer : il s'agit de penser et de piloter la stratégie dans une logique de flexibilité qui traduit une sorte d'intelligence de l'entreprise pour manoeuvrer sur les marchés, déjouer les barrières à l'entrée et activer les leviers d'influence.

### 3.2.3.2. L'intelligence économique pour l'instauration d'une liberté d'action

Nous nous proposons dans la suite d'éclairer la contribution de l'IE pour épauler la stratégie de l'entreprise à travers l'instauration d'une liberté d'action. Une telle liberté d'action sera également épaulée par la maîtrise du moment de l'action stratégique que nous aborderons plus loin.

La liberté d'action n'a de sens que si elle s'inscrit dans une logique d'anticipation permanente permettant à l'entreprise d'anticiper les changements susceptibles de survenir dans l'environnement. L'entreprise pourra alors préserver son avantage concurrentiel par l'anticipation des menaces pour les mettre à l'écart et la poursuite continuelle de nouvelles opportunités pour en tirer parti. L'anticipation concerne les intentions stratégiques des concurrents actuels et émergents, les tendances des marchés à venir, les conditions et les règles de la compétition future, etc.

En effet, l'une des principales fonctions de l'IE est de préparer l'action stratégique : en d'autres termes, l'IE, considérée comme un processus dynamique de management de l'information, permet de créer de nouvelles connaissances tournées vers l'action stratégique, et ce en développant des manoeuvres stratégiques novatrices. L'IE est ainsi envisagée dans sa perspective stratégique la plus optimale, comme une démarche stratégique dynamique permettant un renouvellement de la stratégie permettant d'entreprendre de nouveaux comportements stratégiques.

L'intelligence de l'action stratégique se traduit essentiellement par des réponses stratégiques adéquates aux fluctuations de l'environnement et cela nécessite de prévoir les changements et de s'y préparer.

C'est en ce sens que l'IE met en exergue la notion de vigilance stratégique, qui, selon l'encyclopédie Universalis (2005), correspond à « *une capacité du cerveau à répondre à des situations inopinées* ». Dès lors, une entreprise vigilante peut être considérée comme celle qui parvient à concilier durablement l'impératif d'apporter des réponses efficaces, flexibles et créatives, aux changements de l'environnement avec l'impératif d'une rapidité de telles réponses particulièrement dans des situations instables, incertaines et complexes. Une telle conciliation devient possible lorsque l'entreprise « vigilante » détecte bien à l'avance les changements possibles et s'y prépare.

Dans un souci de complétude, nous pouvons ajouter quelques définitions issues de disciplines différentes, comme l'économie et la philosophie. L'économiste J.M. Oury (1983) disait que « *l'effort d'observation et d'interrogation qui constitue l'activité de vigilance apparaît ainsi orienté non seulement vers la représentation de l'événement attendu et vers la recherche des signes qui l'annoncent, mais encore vers l'élaboration d'une réponse lui permettant de tirer parti de cette détection* ». Le philosophe R. Duval (1990) souligne que « *être vigilant c'est se tenir prêt à réagir vis-à-vis d'un événement dont on ne sait quand il se produira, ni sous quelle forme il surviendra, ou même s'il arrivera. Être vigilant, c'est être prêt face à une éventualité incertaine pour ne pas se laisser surprendre. [...] La vigilance met d'emblée la conscience en relation non seulement avec ce qui se manifeste, mais aussi avec ce qui demeure en suspens ou inconnu* ».

Ainsi, une fiabilité des actions stratégiques repose en réalité sur un système de réponse à l'incertitude présentant une certaine flexibilité stratégique et organisationnelle. En revanche, il est possible de considérer que la flexibilité stratégique est une caractéristique de l'entreprise innovante puisqu'il s'avère souvent qu'une succession d'actions stratégiques innovantes débouche sur une plus grande flexibilité de l'entreprise où de telles actions se sont produites, voire sur un accroissement de la capacité d'adaptation aux changements incessants de l'environnement. C'est en ce sens que H. Katayama & D. Bennet (1999) précisent que la flexibilité mesure la capacité d'une entreprise à s'ajuster, à une technologie équivalente et à un niveau de production donné.

En définitive, nous pouvons considérer que la vigilance, l'habileté et la créativité se justifient ainsi comme trois particularités managériales que les entreprises peuvent s'approprier pour se distinguer, et qui font d'elles des entreprises avisées ou clairvoyantes leur permettant de décrypter les marchés, de deviner les intentions et les manoeuvres stratégiques des concurrents et d'agir d'une façon fiable. Elles représentent ainsi les paramètres d'une fiabilité de l'action stratégique plaidée par l'IE pour optimiser le pilotage stratégique de l'entreprise.

Traditionnellement, l'IE s'appuie sur trois piliers que sont les activités de veille, d'influence et de protection du patrimoine immatériel de l'entreprise. Ainsi, l'IE repose sur des actions de surveillance et de management de l'information stratégique en vue de son exploitation dans le processus décisionnel. Par ailleurs, il ne s'agit pas uniquement de diagnostiquer la situation décisionnelle, mais il convient également de prendre des décisions stratégiques efficaces et de maîtriser le moment de l'action qui représente un élément de grande importance dans le pilotage stratégique, c'est ce que nous nous proposons d'expliquer dans la suite de cette section.

### 3.2.3.3. L'intelligence économique pour la maîtrise du moment de l'action stratégique

Nous avons précédemment souligné que la plupart des travaux portant sur la décision en général et la décision stratégique en particulier ont passé sous silence la variable temporelle de la décision. En effet, la question du moment de la décision n'a été que survolée ou abordée de façon implicite ; celle du moment de l'acte de la décision encore moins. Les interrogations portent souvent sur le contenu de la décision (le quoi de la décision), sur le processus de son élaboration (le comment de la décision) ou encore sur son contexte (le pourquoi de la décision), largement abordés par les théories classique et systémique de la décision. Néanmoins, la question portant sur « quand prendre la décision ? », et plus précisément « quand mettre en oeuvre la stratégie ? » c'est à dire passer de la réflexion sur la décision stratégique à sa traduction en acte stratégique n'a que peu soulevé l'intérêt des chercheurs. Pourtant cette question du moment de la décision est peut être l'une des plus cruciales en IE, et probablement l'un des facteurs déterminants de la stratégie de l'entreprise. En effet, dans un contexte concurrentiel, avant de décider, il est important de connaître l'adversaire, d'évaluer ses forces et ses faiblesses, de connaître sa façon d'agir, ... mais il est d'une importance capitale de connaître, ou du moins d'estimer, les moments de ses attaques ou de ses retraits du marché.

La plupart des chercheurs en IE admettent que l'une de ses finalités est de disposer de la bonne information pour la bonne décision au moment opportun. Si l'IE aborde sans retenue l'aspect temporel de la prise de décision (moment opportun), il reste néanmoins à clarifier ce que veut dire « moment opportun ». Si l'une des principales fonctions de l'IE est d'anticiper les menaces pour les contourner et les opportunités pour en tirer parti, nous pouvons nous poser les questions suivantes : quand l'opportunité se présente-t-elle ? Quand la menace devient-elle pressante pour l'entreprise ? Quand le décideur juge-t-il que c'est le bon moment pour agir ? et comment le décideur juge-t-il que telle ou telle décision est la plus efficace ?

Face à de telles interrogations, certains auteurs ont tenté de fournir quelques éléments de réponse sur le moment de la décision. Nous pouvons citer en particulier les travaux sur l'urgence de décider sous contraintes (C. Riveline, 1991 ; B. Cadet & al., 2003) ou encore (B. Wernerfelt, 1984 ; C.K. Prahalad & G. Hamel, 1991) qui ont abordé le moment de la décision de façon allusive. En outre, nous avons parcouru dans le premier chapitre la théorie du déterminisme environnemental qui considère que c'est l'environnement qui détermine le moment de la décision ou qui oblige le manager à réagir face à un changement. Nous avons également présenté dans le présent chapitre d'autres théories telle que la théorie fondée sur les ressources avançant l'idée que la détention de ressources stratégiques conditionnent le moment de la décision.

En général, quand nous parlons de prise de décision dans le processus décisionnel, il s'agit pour le décideur, de déterminer un choix. C'est ainsi que la décision fut de prime abord considérée comme un choix initié délibérément par le décideur et éventuellement ses collaborateurs. Or, plusieurs travaux, notamment ceux de B. Cadet & al. (2003), reconnaissent que la décision peut être prise sous contrainte. Dans de tels cas, le décideur est sous contraintes et le moment de la décision est imposé par l'environnement. La décision consiste généralement à s'adapter à l'environnement pour ne pas se laisser trop distancer par les concurrents ou à répondre à une offensive

en provenance de l'environnement. Pour se défendre, le décideur entreprend une stratégie de contre-attaque. Dans un tel cas, le moment de la décision (la réponse) est imposé par l'environnement, notamment l'acteur qui a initié l'attaque.

D'autres travaux ont mis l'accent sur la distinction entre les décisions de préférence et les décisions de nécessité, c'est à dire celles qui sont prises après l'initiative et au choix du décideur et celles qui sont prises sous contraintes (J. Rabin, 1999). Dès lors, sans forcément y être contraint par son environnement, le décideur peut déterminer le moment de la décision. Le moment de la décision opportun est alors choisi par le décideur pour donner le plus de chance de réussite possible à la décision. La décision peut permettre de saisir une opportunité. Dans un tel cas, la décision devra être prise à ce moment précis, le plus rapidement possible, avant que ce soit trop tard.

M. Amiel & al. (1998) ont tenté de fournir des éléments de réponse à la question du moment de la décision en considérant que « *la décision se prend quand les informations sont jugées suffisantes (donc les incertitudes assez maîtrisées) pour faire un choix* » et ce dans différentes situations possibles. La première correspond au cas où la décision engage l'avenir de l'entreprise et le décideur jugera du moment opportun pour passer à l'acte en donnant le plus de chance à la réussite de la décision. La deuxième situation correspond à une décision prise sous la contrainte. Le décideur n'a pas le choix du moment de la décision car il doit s'adapter aux nouvelles circonstances imposées par l'environnement. La troisième situation correspond à la décision de saisir une nouvelle opportunité à un moment précis avant que ce soit trop tard. Enfin, la quatrième situation correspond au cas où la décision représente une réponse à une offensive de l'environnement. Le moment de la décision est fixé par l'acteur initiant l'attaque. Le dirigeant se doit alors de contre-attaquer pour se défendre.

En bref, nous pouvons déduire que le moment de la décision peut être soit choisi par le décideur comme le plus opportun, soit il est imposé par l'environnement, en fonction des circonstances qui se présentent et des attitudes du décideur envers son environnement. Le moment de la décision représente ainsi une variable temporelle reflétant l'attitude de l'entreprise envers son environnement.

#### a. Le moment imposé par l'environnement

Dans certaines circonstances, le décideur est sous contrainte car il se retrouve dans l'obligation d'entreprendre une action très rapidement, le plus tôt possible, soit pour contrer une menace avant que celle-ci ne constitue un danger pour l'entreprise, soit pour saisir une opportunité avant ses concurrents pour en tirer parti et bénéficier d'un avantage compétitif. Or, si l'entreprise ne s'est pas préalablement préparée à affronter efficacement le changement (menace ou opportunité), celle-ci se retrouve contrainte à réagir précipitamment, dans l'urgence et avec des actions non mûrement réfléchies car elle n'a pas préparé de scénarios de réaction fondés sur l'anticipation des intentions stratégiques des concurrents (lancement d'un nouveau produit sur le marché, baisse des prix), l'anticipation des intentions des fournisseurs (changement des règles du jeu), l'anticipation du comportement de la clientèle (changement des goûts des clients), etc. Dès lors, l'entreprise ne dispose pas d'une marge de manoeuvre suffisante pour répondre d'une façon adéquate.

La marge de manoeuvre, illustrée dans la figure ci-dessus, et dont peut disposer l'entreprise dépend essentiellement de sa capacité à anticiper d'éventuels changements et être en mesure de détecter les fréquentes fluctuations de l'environnement et de discerner et à déchiffrer les signaux dits faibles et les signaux dits forts en provenance de celui-ci. D'ailleurs, H.I. Ansoff (1975) qualifie les informations de nature anticipatives de « signaux faibles » et les définit comme « *des informations imparfaites qui ne permettent pas de comprendre, ni même d'entrevoir la portée d'événements parfois menaçants* ». Les signaux faibles sont appelés également « signes d'alerte précoces » par H. Lesca (2000, 2001) qui les définit comme « *des informations dont l'interprétation suggère qu'un événement susceptible d'être important pour l'avenir d'une firme pourrait s'amorcer* ». En d'autres termes, les signaux ce sont des émissions de l'environnement, des « signes » annonciateurs de nouvelles réalités environnementales. Ces signaux peuvent être forts (dominant l'environnement, très faciles à détecter) ou faibles (dispersés, de faible intensité et difficiles à détecter).

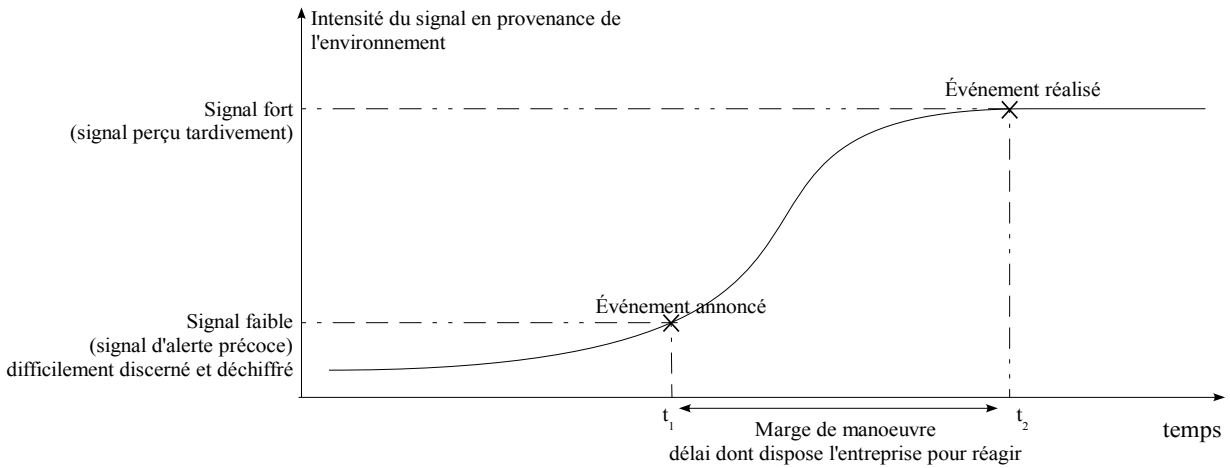


Fig. 46 : Marge de manoeuvre dont dispose l'entreprise pour réagir face à l'avènement d'un événement, inspirée de H. Lesca (1997)

La veille stratégique a pour objectif de se procurer des informations en provenance de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Ces informations sont à caractère anticipatif, annonciatrices d'événements susceptibles de se produire dans l'environnement externe de l'entreprise. Certains éléments n'en sont qu'à leur début et d'autres portent sur le futur, ce qui permettent d'anticiper et d'éclairer l'entreprise sur un changement susceptible d'influer sur la stratégie de l'entreprise. Parmi ces informations figurent des signes d'alerte précoce « signaux annonciateurs précoces » ou « signaux faibles » (H.I. Ansoff, 1975) et des « informations de potentiel » ou de « profil » (R.A. Thiétart, 1990) qui sont relativement constantes dans le temps et accessibles auprès de sources formalisées et qui renseignent sur les potentiels, les forces et les faiblesses des acteurs ciblés susceptibles d'être à l'origine des changements. Un exemple illustratif dans la figure suivante, et permet de mieux saisir la nature des signaux faibles et des signaux forts.

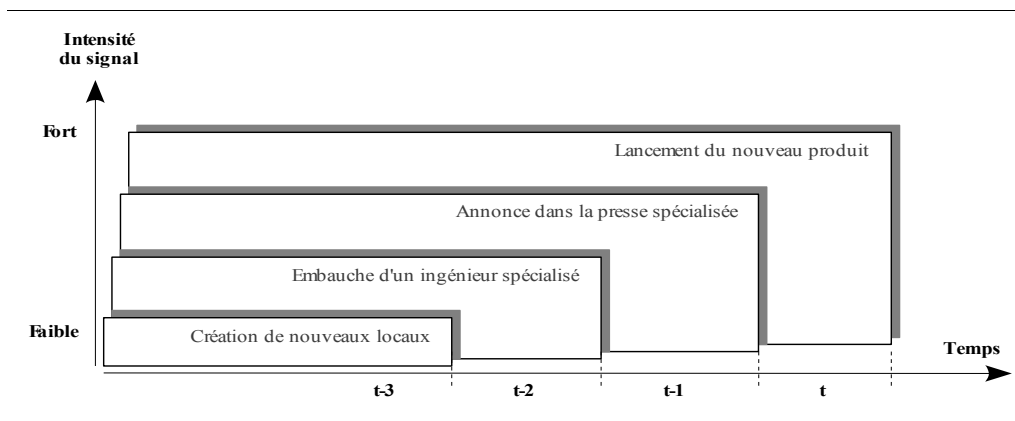


Fig. 47 : Le signal d'alerte précoce, selon G. Barthalay & F. Gourmanel (1998)

Les signaux faibles portent sur des informations de nature prospective car elles permettent à l'entreprise d'anticiper le plus en amont possible les événements à venir. Ces informations sont en grande majorité collectées à l'extérieur de l'entreprise, souvent qualitatives et rarement quantitatives et d'une durée de vie limitée. Elles sont incertaines, imprécises et fragmentaires car ce sont des informations incomplètes sur l'événement susceptible d'être anticipé, peu signifiantes et qui ne s'enrichissent que recoupées et agencées les unes par rapport aux autres. H. Lesca (2001) précise que les signaux sont faibles car ils sont noyés et disséminés dans une myriade d'informations qui font du bruit. Ils sont inattendus, non familiers et peu répétitifs et susceptibles de ne pas être perçus, d'une apparente utilité faible d'où les conséquences de l'événement évoqué ne s'imposent pas d'elles-mêmes, si ce n'est à travers un effort d'analyse et d'interprétation, et enfin d'une détection difficile et d'une faible saisissabilité. C'est ainsi que les signaux faibles représentent des informations capitales à ne pas négliger car elles



sont porteuses de changements susceptibles de survenir. Toutefois, les différentes caractéristiques des signaux faibles, telles que nous venons de les citer, représentent autant de difficultés pour l'entreprise à les détecter, les analyser et les interpréter pour en tirer parti. Un signal fort, quant à lui, est une information explicite révélant l'avènement d'un événement particulier et facilement accessible et décelable par l'entreprise.

Selon la figure 46, plus l'entreprise détecte et prend en considération suffisamment tôt les signaux faibles annonciateurs de l'avènement d'une opportunité ou d'une menace, plus celle-ci dispose d'un délai de manoeuvre parce que l'événement en question n'est pas encore totalement réalisé et qu'il n'est qu'amorcé, notamment à l'instant t1 de la figure 46. A ce moment là, le signal qui annonce l'événement est relativement faible et si l'entreprise arrive à le capter et à le décrypter, elle pourra se préparer à l'avance afin de saisir l'opportunité avant ses concurrents pour en tirer parti et/ou écarter la menace dès son avènement pour n'en pas subir les conséquences.

Dans le cas où l'entreprise n'a pas pu déceler, ou déchiffrer, ou tout simplement n'a pas accordé l'importance nécessaire aux signaux faibles annonciateurs d'un événement susceptible de survenir, celle-ci sera confrontée au signal fort émis par l'avènement de l'événement en question, et ce sera trop tard pour agir efficacement car l'entreprise ne dispose alors d'aucune marge de manoeuvre et ne s'est pas préalablement préparée.

Tout de même, il ne suffit pas de se préparer à contrer une menace ou à saisir une opportunité, mais il s'agit bien de s'assurer de la mise en pratique d'une telle préparation au moment de l'avènement de l'événement en question. En effet, une entreprise qui manque de vigilance et qui ne perçoit pas le signal fort émis par l'environnement, se verra distancée par ses concurrents et leur laissera, par exemple, l'occasion de saisir une opportunité avant elle. Dans le cas d'une menace, les concurrents auront déployé leurs réponses pour l'écarter, alors que l'entreprise aura subi les conséquences d'une telle menace, du moins, le temps qu'elle réagisse.

#### b. Le moment choisi par le décideur

Dans le cas où le décideur, sans y être contraint par l'environnement, décide d'initier une action, par exemple le lancement d'un nouveau produit, celui-ci a la possibilité de choisir le moment de la décision car cette dernière ne constitue pas une réponse à l'avènement d'un événement particulier. Toutefois, il peut arriver que le décideur développe une stratégie de lancement d'un nouveau produit sur le marché et la concrétise par sa commercialisation sans tenir compte de l'environnement comme d'une variable active dans la stratégie ; celle-ci risque fort d'être compromise et d'aboutir à un échec car le marché, au moment du lancement du produit, n'était pas prêt à l'accepter. Cela peut être dû au fait que le timing de l'environnement est différent de celui souhaité et réalisé par le décideur. Dès lors, le décideur devrait tenir compte du contexte environnemental, dans le choix du moment pour lancer son produit. L'intérêt du décideur est alors d'ajuster le moment de la décision, en l'avancement ou en le reportant, de telle sorte qu'il corresponde au moment le plus opportun pour l'introduction du produit sur le marché, voire même de renoncer définitivement à la décision.

En définitive, nous pouvons dire que le moment de la décision est soit imposé par l'environnement, soit déterminé par le décideur. Dans les deux cas, le décideur juge du moment opportun de passer à l'action en fonction du niveau d'informations pertinentes dont il dispose, des menaces et des opportunités qu'il a décelées, déchiffrées et comprises avant ses rivaux, ainsi qu'en fonction des souhaits et objectifs en termes de performance du résultat espéré par l'entreprise. En choisissant ainsi le moment opportun de l'action, en l'avancé et en le reportant, le décideur peut en faire un levier stratégique pour surprendre les concurrents.

En s'inscrivant dans une logique d'anticipation permanente de l'environnement, l'IE instaure dans l'entreprise une liberté d'action pour pouvoir manoeuvrer efficacement dans un environnement incertain, complexe et en perpétuels changements. L'IE permet ainsi d'orienter le comportement stratégique de l'entreprise non seulement vers plus de flexibilité stratégique, mais également vers une pertinence du choix des moments de la décision et de l'action stratégiques.

La figure suivante illustre comment l'IE, en alliant anti-déterminisme et proactivité, permet une optimisation du moment de la décision couplé avec une liberté d'action stratégique. Cela abouti à la réunion de la réactivité, la

préactivité et la proactivité, trois attitudes stratégiques de l'entreprise considérés jusque là indépendamment les unes des autres.

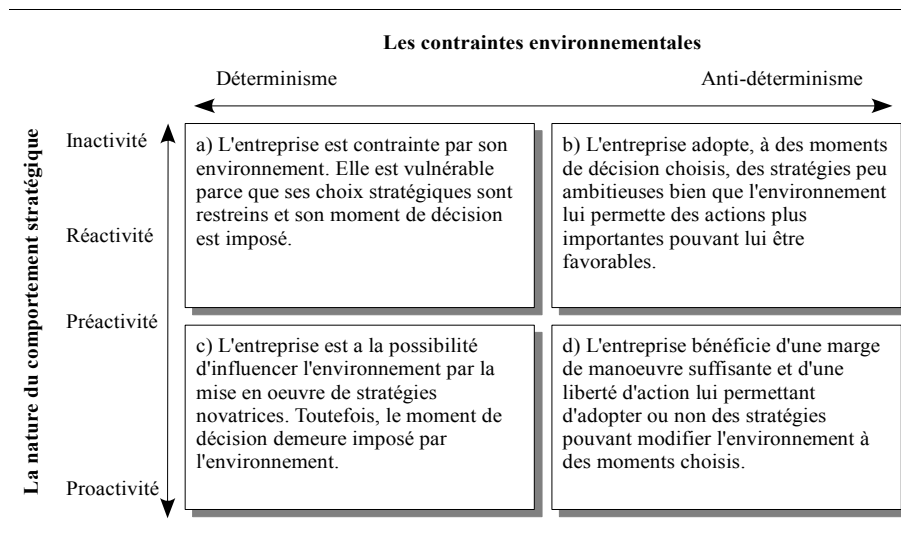


Fig. 48 : L'IE pour l'optimisation de l'acte de la décision et l'instauration d'une liberté d'action stratégique, adaptée de G. Gueguen, (2001)

Les quatre cas présentés dans la figure ci-dessus correspondent à quatre situations dans les quelles peuvent se trouver les entreprises :

- L'entreprise est en position de soumission, elle est inactive face aux changements incessants de l'environnement et ses choix stratégiques sont contraints par son environnement,
- L'entreprise décide d'agir sur son environnement dans une moindre mesure que ce que ce même environnement pourrait lui permettre. Une telle attitude reflète le manque de dynamisme de l'entreprise et son hésitation à aller de l'avant pour envisager une action stratégique ambitieuse,
- L'entreprise se confronte à un environnement où la concurrence est rude et l'innovation est obligatoire. L'entreprise se doit alors d'innover et d'agir pour modifier son environnement afin survivre,
- L'entreprise exprime la stratégie de son choix, sans y être contrainte par l'environnement et cela reflète la capacité de l'entreprise à être tournée vers l'action et son ambition à maîtriser son environnement.

Au vu des différents apports de l'IE au pilotage stratégique de l'entreprise, l'alignement entre l'IE et le pilotage stratégique revêt ainsi une dimension stratégique de première importance pour réfléchir à des stratégies compétitives, les construire et les concrétiser. En effet, le rôle premier de l'IE est de contribuer à la réalisation de l'avantage compétitif pour l'entreprise, et ce en augmentant l'efficacité du processus décisionnel (W. Rosenkrans, 1998 ; M.D. Youngblood, 1997). Dans la section suivante nous tentons de répondre à la question « comment l'IE permet-elle à l'entreprise de développer des stratégies compétitives durables ? ».

Ainsi, se servir des techniques de l'IE permet d'optimiser le pilotage stratégique, en prenant les meilleures décisions tout en maîtrisant le moment de l'action. Cela revient à piloter la stratégie de l'entreprise pour la maîtrise d'une situation constamment changeante et la remise en cause des mises en scène établies ; il s'agit de tirer le meilleur parti possible des principes de l'intelligence de ruse dans la pratique de l'IE pour améliorer le pilotage stratégique.

### 3.3. Le pilotage stratégique par l'intelligence économique pour allier réactivité, préactivité et proactivité

Face à un environnement de plus en plus hostile où la concurrence est rude, il est devenu nécessaire pour les entreprises d'assurer leur pérennité. L'IE, permettant à l'entreprise de mieux décrypter, comprendre et maîtriser l'environnement, constitue une démarche pragmatique, impliquant l'action pour épauler la stratégie de l'entreprise.

En effet, l'IE ne se limite pas à une simple veille environnementale, mais plutôt un véritable mode de management stratégique, qui a pour objectif d'instaurer une liberté d'action et de maîtriser le moment de la décision permettant à l'entreprise de réagir au moment opportun : réagir vite pour ne pas se laisser trop distancer par ses concurrents (réactivité), se préparer aux changements prévisibles pour ne pas se laisser surprendre par les concurrents (proactivité), mais aussi agir sur l'environnement dans le but de le maîtriser par l'influence et l'instauration de l'effet de surprise pour doubler les concurrents (proactivité).

Ainsi, l'IE permet un pilotage stratégique qui implique trois comportements que l'entreprise doit manifester envers l'environnement pour le surveiller, le décrypter et le maîtriser ; la proactivité, la réactivité et la proactivité.

La compétitivité peut être considérée comme la capacité d'une entreprise à affronter une situation concurrentielle pour assurer sa pérennité à long terme à travers l'acquisition et le maintien d'un avantage compétitif le plus longtemps possible.

La problématique de l'avantage compétitif est d'une importance capitale dans les recherches en management stratégique. Certes, plusieurs approches ont tenté d'expliquer comment l'entreprise peut acquérir un avantage compétitif, néanmoins, elles présentent certaines limites. Nous évoquons par exemple la théorie de l'économie de l'organisation industrielle, formalisée par le paradigme structure-comportement-performance qui a débouché sur plusieurs écoles de pensée cherchant à mettre au point des techniques et outils d'analyse des secteurs et industries pour aider à formuler la stratégie. De telles recherches ont rencontré un certain nombre de limites comme le souligne L.J. Bourgeois (1984) en les considérant comme réductrices de l'environnement, débouchant sur des approches très contingentes, réduisant les managers « *à des machines devant appliquer des lois scientifiques pour atteindre les résultats souhaités, et elles relèguent les managers à un rôle passif parce que contraints par une multitude de forces* ». Une autre approche fondée sur les ressources (ressource based theory), postule que l'entreprise peut acquérir un avantage compétitif si elle détient des ressources tangibles et intangibles constituant de véritables barrières à la compétition, quand leur imitation est difficile. Dès lors, cette approche s'inscrit dans la voie de la non-compétition, d'où ses limites en ce sens qu'elle n'intègre pas dans sa démarche l'interaction entre les entreprises.

Nous évoquons aussi les stratégies dites génériques de M.E. Porter (1980) qui consistent en trois catégories de stratégies : stratégie de différenciation, stratégie de domination par les coûts et stratégie de focalisation, que nous avons expliquées dans la section précédente de ce chapitre. Faisant de la structure du secteur l'élément déterminant des stratégies à mettre en oeuvre, l'auteur donne à l'entreprise un rôle passif, la rendant incapable de transformer les contraintes environnementales (G. Koenig, 1996). De plus, l'analyse de M.E. Porter s'arrête au niveau du secteur et ne permet pas d'appréhender finement les comportements compétitifs. Enfin, face à une concurrence intense où les marchés sont changeants et les rapports entre les entreprises rivales sont dynamiques, l'entreprise ne peut pas assurer sa compétitivité en optant pour une stratégie générique. La théorie proposée par M.E. Porter doit évoluer vers des approches plus dynamiques permettant d'anticiper les actions et les ripostes possibles des concurrents et de deviner l'évolution des interactions entre entreprises.

En dépit des limites des principaux travaux évoqués, ceux-ci ont proposé aux managers une possibilité d'acquisition d'avantage compétitif que ce soit au travers de la possession de ressources difficilement imitables ou au moyen de stratégies de différenciation, ou par le biais d'une domination par les coûts, etc. Toutefois, ces travaux demeurent statiques parce qu'ils ne prennent pas en considération le dynamisme caractérisant l'environnement provenant de l'interaction des entreprises et n'appréhendent pas finement les comportements compétitifs.

L'interrogation à laquelle nous voulons apporter une réponse dans cette section est : comment l'IE peut-elle considérée comme une réponse adéquate aux exigences de la nouvelle donne concurrentielle permettant à l'entreprise d'acquérir, d'améliorer et de préserver sa compétitivité ?

L'IE permet à l'entreprise d'acquérir et de préserver un avantage compétitif durable et ce par la restitution des informations stratégiques à haute valeur ajoutée permettant aux décideurs d'optimiser leurs décisions et d'agir au

moment opportun. Nous avons montré précédemment que l'IE propose une démarche pragmatique (processus d'IE) destinée à améliorer la performance de pilotage stratégique notamment par une analyse plus fine de l'environnement de l'entreprise pour le décrypter et le rendre plus intelligible. L'IE alimente ainsi en permanence la réflexion stratégique en fournissant des informations stratégiques à haute valeur ajoutée afin d'éclairer les choix stratégiques et d'optimiser les décisions stratégiques.

L'IE permet aux décideurs de maîtriser l'environnement et ce par l'instauration d'une liberté d'action résultant des trois attitudes complémentaires que sont la réactivité, qui répond à l'urgence ou à l'imprévu permettant à l'entreprise d'échapper aux contraintes posées par les aléas de l'environnement et de s'adapter à celui-ci pour ne pas se laisser trop se distancer par les concurrents, la préactivité, qui permet à l'entreprise de se préparer à un changement anticipé pour ne pas se laisser surprendre par les entreprises rivales, et la proactivité, qui permet à l'entreprise de provoquer les changements souhaités dans l'environnement en sa faveur et de créer la surprise au travers de manoeuvres stratégiques novatrices qu'elle entreprend en permanence.

La réelle vocation de l'IE inscrit cette liberté d'action dans une logique de prospective permanente, et assiste les décideurs pour une meilleure maîtrise du moment de la décision. Le temps, souvent considéré comme un adversaire ou une contrainte, devient alors, dans un contexte d'IE, un allié pour que les décideurs puissent avoir une longueur d'avance par rapport aux concurrents et qu'ils parviennent, en anticipant en permanence les changements possibles de l'environnement notamment les nouvelles tendances du marché, à dévoiler les intentions stratégiques des concurrents, à saisir de nouvelles opportunités d'affaires pour en tirer parti, à échapper aux menaces détectées, etc. pour préparer des actions stratégiques envisageables et décider au moment opportun.

C'est en ce sens que nous nous proposons, dans la section suivante, d'abord de clarifier les différentes attitudes de l'entreprise face à son environnement, puis de montrer l'apport de l'IE pour épauler la stratégie de l'entreprise permettant à celle-ci d'assurer une meilleure compétitivité.

### 3.3.1. Les différentes attitudes de l'entreprise face à son environnement

Comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, l'environnement de l'entreprise admet un caractère incertain et turbulent. En effet, face à l'internationalisation des marchés, la révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'évolution des goûts changeants des consommateurs et la concurrence grandissante des entreprises, l'environnement devient de plus en plus instable, turbulent et en mutation incessante. P.A. Julien & M. Marchesnay (1988) définissent le niveau de turbulence d'un marché comme l'ampleur et la fréquence des changements dans la technologie et dans les besoins exprimés. Les auteurs définissent deux causes principales génératrices de turbulence de l'environnement. La première cause est relative à l'accroissement des interrelations entre les entreprises (F.E. Emery & E.L. Trist, 1964 ; P. Joffre & G. Koenig, 1985 ; J. Mac Cann & J. Selsky, 1984 ; G.G. Dess & D.W. Beard, 1984). La deuxième cause est relative au changement des éléments composant l'environnement (J. Mac Cann & J. Selsky, 1984 ; M. Marchesnay, 1993 ; P. Joffre & G. Koenig, 1985).

En effet, du fait d'une part des multiples relations qu'établit l'entreprise avec les autres entreprises et d'autre part des changements incessants de l'environnement concurrentiel, une complexité se dégage et renforce le caractère turbulent de l'environnement.

Nous avons indiqué dans le premier chapitre que l'entreprise constitue un système ouvert, en interaction permanente avec son environnement qui est en perpétuel changement. Face à cela, l'entreprise se doit d'entreprendre une attitude adéquate lui permettant de survivre et ce à travers l'acquisition, le maintien et la préservation d'un avantage concurrentiel durable. L'attitude des dirigeants d'entreprises face à l'environnement est, selon M. Godet (2004), conforme à quatre attitudes possibles. La première est celle de l'autruche qui, en évitant de voir les choses en face, demeure passive, subit les changements qui surviennent dans son environnement et se maintient dans un état d'immobilisme. L'entreprise ayant cette attitude se trouve dépassée par les événements et finit inexorablement par décliner et disparaître. La deuxième attitude est celle du pompier, réactif, qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre. L'entreprise ainsi réactive, agit toujours dans l'urgence face à des situations

de crise. La troisième attitude est celle de l'assureur pré-actif, qui se prépare aux changements susceptibles de survenir dans l'environnement, car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention. L'entreprise, devenue pré-active, tente sans cesse de prévoir les événements afin d'éviter des situations de crise en se préparant bien à l'avance pour pouvoir agir efficacement. Enfin, l'attitude du conspirateur pro-actif qui agit pour provoquer les changements souhaités dans son entourage. L'entreprise ainsi pro-active, cherche à provoquer les changements voulus dans son environnement afin de le maîtriser.

Si la réactivité s'insère dans le cadre d'une stratégie défensive, la préactivité et la proactivité qui s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie prospective, mettent en avant une attitude tournée vers l'action dans le futur. Une entreprise préactive se préparera à un changement anticipé, alors que l'entreprise proactive agira pour provoquer un changement souhaité (M. Godet, 2004). Pour conduire le changement et ne pas le subir, l'entreprise doit alors non seulement anticiper correctement (ni trop tard, ni trop tôt) les changements pour mieux s'y préparer et éclairer l'action par l'anticipation, mais aussi être proactive et oeuvrer pour une innovation soutenue.

Nous allons dans la suite essayer de présenter les différentes attitudes énumérées ci-dessus en étudiant pour chacune d'elles les moments de décision ainsi que la nature de l'action stratégique correspondante.

#### 3.3.1.1. L'inactivité

L'inactivité désigne une attitude passive, un état particulier dans lequel l'entreprise demeure dans l'immobilisme, et opte pour l'inaction face à l'environnement. Cette attitude passive peut être qualifiée de celle « *de l'autruche passive qui subit le changement* » et consiste à observer sans réagir. L'attitude passive est une stratégie de laisser-aller, de laisser-faire qui risque d'écarter l'entreprise de la course.

Les raisons d'une telle attitude passive sont soit que l'entreprise ne perçoit pas les modifications qui se dessinent dans son environnement, soit qu'elle a confiance dans ses capacités de réponse pour maîtriser l'environnement, après des succès dans le passé. Dans tous les cas, l'entreprise subit l'environnement et cela risque de la mettre dans une situation de crise conduisant celle-ci au déclin et à la disparition.

D'autres cas de figure peuvent être envisagés concernant les raisons de l'inactivité. Nous pouvons évoquer, par exemple, la peur d'introduire un changement, une sorte de conservatisme, lorsque tout va bien. Une telle peur peut être considérée comme un frein à la réactivité de l'entreprise. L'entreprise pourra opter pour un refus d'introduire des innovations, des améliorations au niveau de la méthodologie de travail, du lancement d'une nouvelle gamme de produits, etc. Nous pouvons citer l'exemple d'une entreprise généraliste qui refuse une modification en vue de se retrouver dans un créneau particulier, même si la tendance des concurrents autrefois généralistes est la spécialisation. L'entreprise laissera ainsi passer l'opportunité de se retrouver dans une nouvelle position comme par exemple, une entreprise spécialiste qui, face à un rétrécissement de la gamme de produits des concurrents, pourra se transformer en entreprise généraliste. En outre, l'entreprise pourra parfois refuser de croire aux signaux émis par l'environnement et croupir sur ses positions alors que dans la majorité des cas comme le confirme de nombreux auteurs, cette prise de position risque d'entraîner des dommages pour l'entreprise.

L'ensemble des raisons que nous venons d'évoquer constitue autant de handicaps empêchant l'instauration d'une réactivité efficace de la part de l'entreprise. De plus, le fait de considérer que les coûts de la restructuration liés à la réactivité de l'entreprise sont trop élevés, peut aussi la freiner. C'est la réactivité qui permet à l'entreprise de s'adapter en permanence aux changements qui surviennent dans son environnement et de ne pas se laisser distancer par ses concurrents. C'est une telle attitude que nous nous proposons de détailler dans la section suivante.

#### 3.3.1.2. La réactivité

La turbulence de l'environnement génère souvent des perturbations externes à l'entreprise. Face aux changements non anticipés, l'entreprise va tenter de réagir pour se protéger. C'est en ce sens qu' E. Morin (1977) disait que « *l'organisation est un phénomène de relative clôture, qui est une protection contre les aléas de l'environnement* ». D'ailleurs, R. Reix (1979) avance l'idée que pour contrebalancer l'action de ces perturbations

externes non anticipées qui vont affecter l'ensemble de ses capacités, l'entreprise devra avoir une aptitude à réagir qui lui permettra de suivre son environnement. Nous pouvons dire qu'il s'agit là d'une capacité de réaction par la « réactivité ».

La réactivité se définit d'une manière générale comme « la capacité à présenter une modification en réponse à une action extérieure » (G. Gueguen, 1997). La réactivité d'une entreprise aura pour signification la capacité d'une organisation à répondre au mieux à une demande fluctuante et aléatoire (R. Reix, 1979). La réactivité peut être d'ordre stratégique, permettant par exemple une réorientation des objectifs stratégiques, d'ordre marketing, permettant l'adaptation d'une gamme de produits, ou encore d'ordre technologique, permettant l'évolution des procédés de production.

D'une part, il est généralement envisagé que la lenteur de réaction de l'entreprise face à des changements brusques génère de graves difficultés et d'autre part, une réaction trop rapide et trop fréquente peut également constituer un risque pour l'entreprise (G. Gueguen, 1997).

Afin de mieux répondre aux changements de son environnement, l'entreprise devra posséder un système organisationnel qui lui permettra d'être flexible. La flexibilité se définit comme la capacité intrinsèque de l'organisation à réagir et à s'adapter en permanence à l'environnement (M. Godet, 1991). La flexibilité peut être définie également comme la souplesse de l'entreprise pour manoeuvrer au sein de l'environnement. La réactivité, quant à elle, peut être définie comme l'aptitude d'une entreprise à réagir en réponse à une action extérieure lui permettant d'échapper aux contraintes posées par les aléas de l'environnement. Ainsi, la flexibilité permettra à l'entreprise d'être réactive.

La réactivité n'est généralement pas le fruit d'une stratégie menée volontairement par l'entreprise, mais plutôt une réponse, dans l'urgence, permettant à l'entreprise d'échapper aux contraintes posées par les aléas de son environnement. M. Kalika (1991) disait qu'une entreprise réactive possédera une capacité de répondre aux stimulations extérieures issues de l'environnement.

Afin de remédier aux déséquilibres qui surviennent entre l'organisation et son environnement, Zaleznik distingue trois types de stratégies (soulignés dans H. Denis, 1990). L'auteur propose, en premier lieu, les stratégies homéostatiques permettant de préserver l'organisation des bouleversements internes. En second lieu, les stratégies médiatives permettant à l'organisation de se modifier en interne pour faire face aux perturbations en provenance de l'environnement. En dernier lieu, les stratégies proactives permettant à l'organisation d'agir sur l'environnement pour le modifier.

La réactivité s'inscrit ainsi dans le cadre d'une stratégie médiative, car elle permet à l'entreprise de disposer d'une position défensive. À l'opposé, dans le cas où l'entreprise se prépare à un changement anticipé, il s'agira de préactivité, et dans le cas où l'entreprise agit sur son environnement pour provoquer un changement souhaité, on parlera de proactivité.

L'attitude réactive d'une entreprise peut être considérée selon deux points de vue. D'un côté, la réactivité peut être considérée non pas comme une stratégie voulue par l'entreprise, mais comme une tactique réactive, imposée par l'environnement, permettant à l'entreprise de ne pas être écartée de la course. La réactivité s'appréhende alors en termes de déploiement de tactiques réactives et non d'une stratégie proprement dite car il s'agit, pour l'entreprise, de répondre, dans l'immédiat, à un changement imprévu ayant entraîné un déséquilibre entre celle-ci et son environnement. L'entreprise réactive devra suivre les évolutions de son environnement pour s'y adapter le mieux possible en ayant une flexibilité efficace. En effet, pour parer à tout glissement imprévu, l'entreprise se dote de capacités flexibles et adopte par la suite une tactique de réactivité lui permettant de ne pas subir trop de pertes car l'entreprise est en position de faiblesse par rapport à un environnement turbulent.

Il est toutefois important d'indiquer que la réactivité, en tant que tactique, n'est pas une fin en soi, souhaitable à court terme, elle ne mène nulle part si elle n'est pas orientée vers les objectifs à long terme de l'entreprise. Dès lors, l'entreprise réactive n'arrivera pas à maîtriser l'incertitude, restera toujours à la traîne et jouera le rôle de suiveur dans l'environnement concurrentiel. On parlera alors non pas d'une stratégie réactive mais plutôt d'une

tactique de réactivité. La stratégie d'une entreprise concerne généralement le long terme alors qu'une tactique vise à résoudre une situation d'urgence à court terme.

Ensuite, une tactique de réactivité sera imposée par un environnement turbulent induisant une certaine incertitude. Face à l'incertitude, les chefs d'entreprises soucieux de l'avenir de leur entreprise hésitent à prendre des décisions dans la précipitation et l'urgence car dans un environnement extrêmement turbulent, les décisions prises dans l'urgence donnent le sentiment qu'il est déjà trop tard.

D'un autre côté, la réactivité en tant que stratégie s'inscrit dans la volonté de l'entreprise de se doter d'une capacité d'adaptation permanente. Dans cette perspective, la réactivité ne doit pas être perçue comme un simple « *replâtrage à la va-vite* » des différentes caractéristiques de l'entreprise qui semblent en déséquilibre avec l'environnement (G. Gueguen, 1997).

Dans tous les cas, l'entreprise cherche à s'adapter par rapport aux déséquilibres engendrés par les aléas de son environnement. L'entreprise réactive, que ce soit à travers une stratégie voulue ou des tactiques réactives, se retrouve assujettie à l'évolution de l'environnement parce qu'elle n'arrive pas à le façonner.

À partir du moment où l'environnement conditionne le devenir de l'entreprise, il existe une confusion entre « l'évolution » de l'entreprise, au sens darwinien du terme, qui correspond à une adaptation lente et à long terme, et la réactivité qui correspond quant à elle à une adaptation à court terme.

Toute entreprise qui tente d'assurer une certaine pérennité face aux brusques changements de l'environnement, elle ne peut garder une telle tranquillité et doit se doter de moyens permettant d'y réagir le plus rapidement possible et souvent dans l'urgence. Dans ce cas, c'est l'environnement qui incite l'entreprise à être réactive pour assurer sa pérennité.

#### a. Pourquoi l'entreprise doit-elle être réactive ?

L'attitude réactive permet à l'entreprise de s'adapter afin d'écartier le risque d'un déséquilibre entre celle-ci et son environnement. De ce fait, nous pouvons considérer que la réactivité est l'aptitude de l'entreprise à réagir afin d'échapper aux contraintes et aux aléas de l'environnement, notamment l'émergence de surprises stratégiques en provenance de celui-ci.

L'entreprise essaye de tendre vers un équilibre permettant sa survie dans le jeu concurrentiel (M. Godet, 1997). Ainsi, l'entreprise est contrainte de réagir car elle subit les turbulences de son environnement et que, dans sa situation, elle n'a pas la possibilité de le dominer. C'est pour cette raison que l'entreprise doit suivre les tendances de son environnement, adopter et développer une certaine flexibilité à laquelle elle aura recours en cas de secours.

Afin de mieux réagir et de pouvoir neutraliser les menaces en provenance de l'environnement, l'entreprise doit être à l'écoute permanente de celui-ci. C'est en ce sens que G. Gueguen (1997) disait que « *plus l'entreprise sera à l'écoute de son environnement, plus elle aura de chances de réagir d'une façon adéquate* ».

L'écoute des changements devra donc non seulement porter sur l'environnement externe pour réagir aux perturbations en provenance de celui-ci, mais également sur l'environnement interne pour réagir aux turbulences provenant de l'organisation. En effet, la distinction entre turbulences externes et internes a fait l'objet de plusieurs travaux (A.D. Meyer, 1982 ; J. Goodstein & W. Boeker, 1991 ; A. Reilly, J.M. Brett & L.K. Stroh, 1993). Un élément déterminant dans la capacité de réaction de l'entreprise sera donc, selon G. Gueguen (1997), son potentiel d'écoute externe et interne et la perception des modifications de l'environnement constituera un élément important pour acquérir des informations pertinentes et parvenir à une réaction efficace de la part de l'entreprise.

G. Gueguen (1997) ajoute que l'intuition du manager joue un rôle capital pour la bonne interprétation des éléments indicateurs perçus, ou signaux du marché au sens de M.E. Porter (1980). C'est en ce sens que l'auteur disait que « *si une entreprise se situe depuis longtemps au sein d'un environnement changeant, elle aura acquis des compétences conatives qui lui permettront de bien analyser divers signaux [...] De ce fait, elle aura moins tendance à réagir inutilement* ». C'est ainsi que la perception et la compréhension des changements aboutiront à

une réactivité d'autant plus efficace que les décideurs détiennent les compétences nécessaires. L'auteur indique également que si la culture interne de l'entreprise est axée sur la perception, l'interprétation et la compréhension des changements survenus dans l'environnement, la qualité de sa réactivité n'en sera que meilleure.

La réaction de l'entreprise face aux changements perçus de son environnement pose la question de sa capacité à mettre en oeuvre sa décision. Il est nécessaire alors d'étudier les contraintes régissant une telle mise en oeuvre. G. Gueguen (1997) considère que plus la structure de l'entreprise sera souple, plus il sera facile à celle-ci de s'adapter, ce qui constitue un atout pour les PME. En effet, une organisation fortement hiérarchisée (pyramidale par exemple), aura du mal à réagir. De plus, selon la taille de l'entreprise, le degré d'adaptabilité aux modifications subites sera différent. En effet, une grande entreprise aura un degré d'adaptabilité plus réduit qu'une petite entreprise, car la vocation d'une grande entreprise n'est pas de réagir en permanence face à son environnement. De même, une grande entreprise se retrouve en situation de réactivité lorsqu'elle est dépassée par les événements et que l'environnement l'oblige à s'adapter. En général, la grande entreprise façonne l'environnement alors que la petite entreprise s'y adapte.

Si la réactivité est certainement importante pour l'entreprise afin qu'elle puisse s'adapter continuellement aux changements de son environnement et demeurer dans la course, la réactivité seule ne suffit pas face à un environnement de plus en plus turbulent, comme nous le montrons dans la section suivante.

#### b. Les conséquences négatives d'une stratégie uniquement réactive

Après avoir expliqué la nécessité de la réactivité de l'entreprise face à un environnement changeant, nous allons nous pencher sur les conséquences d'une telle stratégie uniquement réactive.

La fiabilité des réactions de l'entreprise est un enjeu important et seule l'anticipation des changements de l'environnement permet à l'entreprise de préparer soigneusement les bonnes stratégies réactives pour maîtriser l'environnement. Nous reviendrons plus tard sur le principe de préactivité qui instaure l'anticipation des changements de l'environnement pour s'y préparer. C'est dans la réactivité seule que le danger a été analysé par M. Godet (1991). En effet, se contenter de réagir aux aléas de l'environnement peut être comparé à une navigation à vue, évitant les obstacles un à un sans savoir où aller. C'est en ce sens que Sénèque disait qu'« *il n'y a point de bon vent pour celui qui ne connaît pas son port* » comme cité dans (P.A. Julien & M. Marchesnay, 1988). Ainsi la réactivité ne peut pas constituer une fin en soi. L'objectif d'une entreprise devra dépasser la simple réactivité parce qu'elle ne peut ni progresser ni se développer sans ambitions nouvelles vis à vis de son marché. Sans cela, l'entreprise qui aurait pour unique but d'être réactive, ne pourrait échapper à un déclin lié à une culture trop réactionnaire.

Une autre conséquence négative de la seule réactivité de l'entreprise vient de son orientation particulière vers le court-terme. En effet, en privilégiant le court-terme, l'entreprise réactive risque de ne pas prendre suffisamment de temps pour bien préparer les décisions afin d'assurer leur maturité. L'entreprise trop réactive se retrouve dans une logique de délestage de tout ce qui ne réussit pas du premier coup ou qui tarde à donner des résultats. Ainsi, par manque de persévérance, les décisions prises n'ont pas suffisamment de temps pour donner leurs fruits. Dès lors, la réactivité contraint l'entreprise à une certaine méfiance à l'égard des nouveautés, au détriment d'une stratégie proactive.

De plus, la réactivité entraîne la réactivité, comme cela est développé dans la théorie du chaos. En effet, dans la mesure où, face aux turbulences de l'environnement, l'entreprise développe une réaction face à laquelle les concurrents développent à leur tour de nouvelles réactions visant à répondre à l'entreprise, cette dernière devra de nouveau réagir et ainsi de suite ; ce qui induit de nouvelles turbulences dans l'environnement générées au final par la réactivité elle-même. Cela bouleverse le contexte dans lequel évolue l'entreprise et alimente l'idée que la réactivité est un cercle vicieux, permettant certes de modifier l'environnement mais ne permettant pas à l'entreprise de le maîtriser.

La réactivité peut nuire à l'entreprise dans la mesure où elle est perçue au sein de l'entreprise comme « *un simple*



*replâtrage visant à réduire au coup par coup, mais en permanence, les déséquilibres profonds de l'entreprise* » (G. Gueguen, 1997). Dans ce cas, l'entreprise essaye de maîtriser les changements qui s'opèrent dans son environnement mais certaines variables lui échappent. Elle se retrouve en train d'essayer de réduire en permanence les conséquences des turbulences de l'environnement sans pour autant résoudre les causes des problèmes. Prenons l'exemple de la mise sur le marché, par un concurrent, d'un nouveau produit innovant. L'entreprise réactive tentera d'atténuer les conséquences d'une telle turbulence dans l'environnement. Ces conséquences peuvent être la perte de sa clientèle et donc la perte de parts de marché. Au lieu de se focaliser sur les causes de la turbulence, qui sont le manque d'innovation dans l'entreprise, celle-ci tente par exemple de réduire les prix de vente. Dès lors, face aux goûts changeants des clients et à l'innovation permanente des concurrents, l'entreprise se retrouve en situation critique car la baisse des prix ne pourra pas assurer sa pérennité à long terme.

En définitive, nous pouvons dire que la réactivité seule nuit au devenir de l'entreprise du fait qu'elle se retrouve en position de suiveur permanent. M. Godet (1997) souligne que « *rester suiveur et ne faire que réagir est dangereux (temps de retard, pertes de marchés, ...)* ».

Les différentes limites de la réactivité que nous avons présentées ci-dessus n'ont pas pour but de sous-estimer la réactivité de l'entreprise, mais bien au contraire de montrer tout l'intérêt de transformer les tactiques réactives en stratégie à long terme. En effet, la réactivité doit constituer l'aboutissement d'une attitude préactive aidant l'entreprise à réagir d'une façon efficace et au moment opportun pour s'adapter en permanence aux évolutions de l'environnement. Dans une telle vision, l'entreprise se doit d'anticiper les changements de l'environnement et d'adopter une stratégie préactive.

L'objectif de la section suivante est de montrer comment une entreprise adoptant une attitude préactive réussit à mieux se préparer aux changements anticipés de l'environnement et, en conséquence, à mieux réagir en prenant les bonnes décisions au bon moment.

### 3.3.1.3. La préactivité

La préactivité est l'attitude qui consiste à anticiper les changements prévisibles de l'environnement pour s'y préparer. La préactivité est importante parce qu'elle permet à l'entreprise d'anticiper un changement afin de s'y préparer. Ainsi, une attitude préactive permet à l'entreprise de ne pas se laisser surprendre par ses concurrents et de préparer des ripostes, à l'avance, afin de répondre efficacement aux changements anticipés.

L'anticipation est au coeur de la préactivité et cela suppose que l'entreprise soit capable de détecter les signes précoces d'un changement qui se prépare. C'est d'autant plus important d'assurer le caractère anticipatif de l'attitude de l'entreprise envers son environnement qu'il est regrettable de constater que, bien souvent, l'anticipation n'est pas la priorité des dirigeants, car, lorsque tout va bien, ils peuvent s'en passer et, lorsque des problèmes surgissent, il est trop tard pour prendre le temps d'analyser la situation, trop tard pour prendre les bonnes mesures de remédiation.

La préactivité tire son importance du fait que la réactivité n'est pas une fin en soi car si elle est, certes, souhaitable à court terme, elle ne mène nulle part si elle n'est pas orientée vers des objectifs à long terme de l'entreprise. C'est ainsi que la préactivité, face à un environnement où la concurrence est rude, permet à l'entreprise de ne pas se laisser trop distancer par ses rivaux.

La préactivité aboutit ainsi à améliorer la qualité de la réactivité de l'entreprise en tendant à une meilleure adaptation de celle-ci envers son environnement. Certes, une stratégie alliant réactivité et préactivité peut permettre à l'entreprise, grâce à une adaptation rapide et à une co-évolution permanente avec son environnement, de maîtriser la situation parce que l'entreprise réagit avec des réponses préparées à l'avance. Néanmoins, face à l'incertitude croissante de l'environnement, aucune entreprise n'est à l'abri d'un changement brusque, qu'elle n'a pas pu anticiper et/ou détecter. L'efficacité à 100% d'une stratégie alliant réactivité et préactivité n'est alors qu'une illusion.

Ainsi, l'adaptation à l'environnement ne doit pas être considérée comme une fin en soi car l'entreprise n'a pas

intérêt à poursuivre une attitude dictée par celui-ci ; elle s'y adapte, mais contrainte par celui-ci, elle demeure en position de faiblesse et demeure dans la crainte d'une déstabilisation due au risque de l'incertitude. L'entreprise a donc intérêt à essayer de se dégager de cette situation au plus vite. Elle devra alors tenter de dominer son environnement en oeuvrant pour imposer les changements qu'elle souhaite d'où l'intérêt d'entreprendre une stratégie proactive qui, alliée avec une stratégie réactive et préactive, permettra à l'entreprise d'être durablement compétitive.

Nous nous proposons dans la section suivante d'éclairer la notion de proactivité, troisième attitude envisagée de l'entreprise face à son environnement, et qui, couplée avec la préactivité aboutit à la notion de prospective stratégique.

#### 3.3.1.4. La proactivité, vers la notion de prospective stratégique

La proactivité consiste à agir pour provoquer les changements souhaités dans l'environnement en faveur de l'entreprise. Contrairement aux stratégies réactives qui sont de nature à suivre les modifications de l'environnement pour s'y adapter à court terme, les stratégies proactives permettent à l'entreprise d'assurer sa pérennité à long terme, notamment par des actions d'innovation, et d'être durablement compétitive. La stratégie proactive privilégie l'offensive, celle de l'attaque, dans la mesure où l'objectif est d'avancer dans le bon sens, rapidement, tout en gardant le cap de l'innovation permanente et non pas seulement de prendre le dessus sur les concurrents.

En général, une entreprise qui adopte une stratégie proactive se dote des ressources et des moyens nécessaires pour provoquer et conduire un changement gage de performance.

Le terme « prospective » a été introduit par Gaston Berger pour pallier les limites de la seule prévision qui construit un avenir à l'image du passé. La prospective s'inscrit dans la quête d'un avenir différent du passé et cela est motivé par le fait que « *les problèmes changent plus vite qu'ils ne se résolvent et prévoir ces changements est plus important que de trouver des solutions qui s'appliqueraient à des problèmes passés* » (M. Godet, 1997, p.22). L'objectif de la prospective se résume dans l'exploration de l'avenir pour anticiper sur celui-ci en éclairant l'action présente. C'est en ce sens que M. Godet (1997, p.4) disait que « *l'anticipation n'a de sens que pour éclairer l'action* ». L'auteur parle de « prospective stratégique » lorsque l'action éclairée est celle qui revêt un caractère stratégique, c'est à dire une prospective ayant des ambitions et des finalités stratégiques pour l'acteur qui l'entreprend. C'est ainsi que la prospective stratégique peut être considérée comme une réflexion en vue d'éclairer l'action et tout particulièrement celle qui revêt un caractère stratégique.

En se référant aux propos de L. Poirier (1987) et H.I. Ansoff (1965) qui soulignent que la notion de stratégie renvoie à l'action d'une entreprise sur son environnement et à la réflexion sur cette action, différentes questions surgissent pendant le processus de formation de la stratégie de la réflexion à l'action, auxquelles les acteurs de l'entreprise se doivent d'apporter des réponses afin de développer une stratégie efficace : qui sommes nous ? que peut-il advenir ? que pouvons nous faire ? qu'allons-nous faire ? comment le faire ?

M. Godet (2004) postule que la prospective et la stratégie sont certes distinctes mais complémentaires, en ce sens que la prospective s'interroge sur le « que peut-il advenir? » et la stratégie tente de répondre à la question « que pouvons-nous faire? ». Dès lors, à partir des deux interrogations précédentes, deux autres interrogations sont mises en évidence et qui sont « qu'allons-nous faire? » et « comment le faire? », d'où l'articulation entre la prospective et la stratégie.

Les objectifs auxquels contribue la prospective sont de type stratégique et tactique. Les objectifs stratégiques consistent en l'orientation de l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaités, en tirant parti des signaux faibles porteurs d'avenir, distingués dans « *l'avalanche des faits du présent* » (M. Godet, 2004), c'est à dire les « *faits infimes par leurs dimensions présentes mais immenses par leurs conséquences virtuelles [éventuelles]* » (P. Massé, 1973). Parmi les objectifs tactiques de la prospective, nous pouvons retenir principalement le recours à l'effet d'annonce, dissuasif ou incitatif, pour essayer d'empêcher qu'un événement ne se produise ou, au contraire, pour en favoriser l'apparition.

Deux phases caractérisant la prospective stratégique sont ainsi définies par M. Godet (1997, p.8) comme étant « *une phase exploratoire d'identification des enjeux du futur et une phase normative, de définition des choix stratégiques possibles et souhaitables* ». En effet, il convient, selon l'auteur, de mettre l'anticipation au service de l'action et de séparer « *le temps de l'anticipation, c'est à dire de la prospective des changements possibles et souhaitables, et le temps de la préparation de l'action, c'est à dire l'élaboration et l'évaluation des choix stratégiques possibles pour se préparer aux changements attendus (préactivité) et provoquer les changements souhaitables (proactivité)* » (M. Godet, 2004).

La démarche de la prospective stratégique s'inscrit, selon M. Godet (2001), en trois temps. Le premier temps concerne l'exploration aboutissant à la construction de scénarios. L'auteur définit un scénario comme « *un ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation d'origine à la situation future* ». On distingue deux types de scénarios, exploratoires partant des tendances passées et présentes conduisant à des futurs plausibles, et d'anticipation construits à partir d'images souhaitées ou redoutées du futur de manière rétroprojective. Les scénarios établis dans cette étape d'exploration peuvent être tendanciels ou contrastés, selon qu'ils prennent en compte les évolutions les plus probables ou les plus extrêmes (M. Godet, 2001). Le deuxième temps est celui de l'appropriation et de la validation à travers l'appel à des experts et l'implication des différents acteurs de l'entreprise pour que ceux ci vérifient la probabilité des scénarios établis et engagent une réflexion stratégique appropriée. M. Godet (2001) souligne que « *le passage de la réflexion prospective à l'action stratégique suppose à tout moment une appropriation par les acteurs concernés. C'est à dire que le personnel, et pas seulement les cadres dirigeants, doit être impliqué au maximum dans ces différentes étapes sans pour autant altérer le caractère nécessairement confidentiel de certains choix stratégiques. Pour réussir le passage à l'acte de la réflexion à l'action, il faut en effet passer par l'appropriation* ». L'appropriation permet ainsi de valider les scénarios les plus probables et prépare le terrain au troisième temps qui est celui de la définition des orientations stratégiques. Un travail plus approfondi de planification stratégique pourra ensuite être envisagé par les acteurs pour concrétiser la stratégie et passer à l'action.

C'est ainsi que la prospective stratégique s'inscrit dans le cadre d'une attitude offensive et ce en choisissant de se préparer à un changement anticipé, ce qui rejoint la préactivité. ou bien en ayant pour ambition de maîtriser l'environnement de l'entreprise pour provoquer un changement souhaité, il s'agira alors de la proactivité (M. Godet, 1991). La prospective permet ainsi d'interroger le présent pour diagnostiquer les caractéristiques de l'environnement et découvrir celles qui sont porteuses d'avenir, c'est à dire les signaux avant-coureurs semblants mineurs au départ mais ayant à terme un effet majeur sur l'avenir.

Il est toutefois inévitable d'admettre la nature complexe et dynamique de l'environnement. La complexité, l'incertitude, l'aléatoire et l'instabilité qui constituent les caractéristiques majeures de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, font que plusieurs lectures en sont alors possibles et que plusieurs interprétations en découlent. Chacune de ces caractéristiques empêche le décideur de comprendre d'abord et de maîtriser ensuite l'évolution de son environnement. Ainsi cela exige-t-il une grande minutie dans le travail de veille, d'analyse et d'interprétation des signaux faibles en provenance de l'environnement.

Dès lors, il devient crucial, non seulement de développer une approche adéquate permettant une meilleure lecture de l'environnement, mais aussi de mettre en place des outils d'intervention permettant le pilotage stratégique des entreprises pour manoeuvrer efficacement dans un monde en perpétuel changement. C'est en ce sens que l'IE se propose d'apporter des solutions adaptées dans un tel contexte en apportant des outils de veille, d'analyse et d'interprétation des signaux faibles mais aussi des signaux forts afin de rallier proactivité, préactivité et réactivité. Nous analysons un tel consensus dans la section suivante.

### 3.3.2. L'intelligence économique, un consensus entre réactivité, préactivité et proactivité

Entre réactivité, préactivité et proactivité, l'entreprise est face à un dilemme mettant en jeu les apports de chacune de ces attitudes. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, aucune de ces attitudes ne suffit à elle seule à assurer à

l'entreprise sa compétitivité dans un environnement de plus en plus hostile. D'un côté, une entreprise uniquement réactive demeure dans la configuration d'un suiveur, ne faisant que s'adapter continuellement aux aléas de l'environnement sans jamais arriver à le maîtriser. Une telle attitude finira par mettre l'entreprise dans une situation critique l'amenant irrémédiablement à sa perte. D'un autre côté, même si une entreprise préactive est capable d'anticiper les changements de l'environnement et de s'y préparer, elle a besoin également d'être suffisamment réactive pour que l'effort d'anticipation et de préparation soit utilisé au moment opportun, c'est à dire dès l'arrivée du changement anticipé. Ainsi la préactivité seule ne constitue pas une réponse suffisante pour assurer la pérennité de l'entreprise. De même une entreprise uniquement préactive ne fera que répondre aux aléas de l'environnement, certes en s'y préparant, mais ne pourra pas constituer des stratégies offensives, domaine de la proactivité, pour influencer sur l'environnement.

Enfin, une entreprise qui mène une stratégie proactive seulement ne peut réussir que face à « *une bonne concurrence* » (M.E. Porter, 1986), ce qui est utopique dans un environnement de plus en plus hostile. La réaction des rivaux face à une stratégie proactive opérée par l'entreprise est généralement loin d'être constructive et se caractérise souvent par une agressivité et une intensité imitative importantes. Certes, l'entreprise proactive tente d'instaurer les changements qu'elle souhaite dans son environnement (par exemple le lancement de nouveaux produits), mais la réussite de sa stratégie dépend, en grande partie, de la réaction des concurrents, ce qui revient au domaine de la réactivité et de la préactivité.

C'est à partir de l'analyse faite ci-dessus que l'idée de chercher un consensus entre les différentes attitudes de réactivité, de préactivité et de proactivité permet d'envisager l'adjonction des apports de chacune d'elles afin de constituer d'éventuelles solutions pour que l'entreprise assure sa pérennité. Nous allons dans la section suivante tenter de clarifier à quels enjeux répond un tel consensus et pourquoi proactivité, préactivité et réactivité ne peuvent être considérées séparément, mais plutôt en tant qu'attitudes complémentaires les unes aux autres.

#### 3.3.2.1. L'intérêt d'allier proactivité, préactivité et réactivité

L'enjeu de toute stratégie est d'identifier les possibilités de succès d'une entreprise sur son marché pour assurer une meilleure position stratégique à long terme et ce à travers l'acquisition et le maintien d'un avantage compétitif aussi pérenne que possible. Plusieurs recherches portant sur l'apport de l'IE à la stratégie d'entreprise ont mis un accent particulier sur la proactivité qu'elle prône à travers une innovation permanente. Une entreprise qui innove en permanence, dans le produit, dans le service ou dans la publicité, acquiert le pouvoir de créer des avantages compétitifs sur ses adversaires (F.M. Scherer & D. Ross, 1990).

Une entreprise qui mène une stratégie proactive agit sur l'environnement pour provoquer les changements souhaités, la stratégie de l'entreprise est alors qualifiée d'offensive. L'exemple le plus parlant dans une telle attitude est sans doute l'innovation représentant ainsi un facteur de la proactivité.

Les actions stratégiques compétitives menées par l'entreprise, permettant l'acquisition et le maintien d'avantages compétitifs ont été regroupées dans la littérature en trois catégories, la première concerne les prix en les diminuant, la deuxième a trait à l'introduction de nouveaux produits, et la troisième porte sur l'efficacité de la publicité (K.G. Smith & al., 1992). Toutefois, les actions stratégiques compétitives véhiculent des messages explicites ou implicites, que les concurrents perçoivent comme des menaces ou des opportunités (G.P. Huber, 1982 ; G.P. Huber & R.L. Daft, 1987). Les entreprises rivales cherchent alors à comprendre la signification des signaux, à décrypter les intentions des actions de l'entreprise active et à réagir en conséquence afin de préserver leur position stratégique sur le marché. C'est en ce sens que l'entreprise qui mène une stratégie proactive à travers des actions stratégiques compétitives se doit également de se préparer aux réactions des entreprises rivales afin de préserver sa compétitivité.

L'innovation est l'un des principaux moyens pour acquérir un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché. Les exemples d'innovation sont nombreux et nous pouvons citer principalement le lancement de nouveaux produits, le développement des produits existants, mais aussi l'optimisation du système de production, l'adoption d'une nouvelle technologie, etc.

Prenons l'exemple du lancement d'un produit innovant sur le marché. Plusieurs recherches ont porté sur la mise en évidence de la réaction des concurrents à l'annonce ou à l'introduction d'un nouveau produit (T.S. Robertson, J. Eliashberg & T. Rymon, 1995 ; D. Bowman & H. Gatignon, 1995 ; H. Gatignon, T.S. Robertson & A.T. Fein, 1997). La stratégie poursuivie par une entreprise innovante comprend notamment les choix relatifs à l'identification du nouveau produit, à l'identification du marché ciblé et au marketing de lancement. Une telle stratégie est considérée comme l'un des déterminants essentiels du succès ou de l'échec des nouveaux produits (G.L. Urban & J. Hauser, 1993 ; M.M. Montoya-Weiss & R. Calantone, 1994).

Toutefois, l'objectif de la stratégie de l'entreprise n'est pas uniquement de créer des avantages compétitifs par le biais de stratégies offensives, mais aussi et surtout de les maintenir en les préservant par le biais de stratégies défensives. Par tradition, le marketing s'est préoccupé davantage d'analyser la réponse des consommateurs aux actions entreprises sur le marché que d'étudier la réponse des concurrents à ces actions (B.A. Weitz, 1985 ; G.M. Erickson, 1990). Ce n'est que récemment que des recherches en stratégie et en marketing se sont fixé pour objectif l'étude de la réaction des concurrents suite au lancement d'un nouveau produit. Certains auteurs supposent que l'efficacité d'une stratégie de marché nécessite d'anticiper non seulement le comportement de réponse des consommateurs, mais aussi celui des concurrents (A.K. Kohli & B.J. Jaworski, 1990 ; J.C. Narver & S.F. Slater, 1990 ; S.F. Slater & J.C. Narver, 1994 ; G. Day & D. Reibstein, 1997) et plus particulièrement lors d'une stratégie d'innovation (H. Gatignon & J.M. Xuereb, 1996). En effet, le succès réel d'une action proactive dépend en grande partie de la réponse des concurrents à cette action (M.J. Chen & I.C. MacMillan, 1992 ; M.J. Chen & D. Miller, 1994).

Si nous reprenons l'exemple du lancement d'un produit innovant sur le marché, une telle stratégie d'innovation contribue à caractériser les signaux émis vers les concurrents. À partir de l'interprétation de ces signaux, les concurrents décident de la politique réactionnelle qui s'impose (O.P. Heil & T.S. Robertson, 1991 ; O.P. Heil & R.G. Walters, 1993) et cela conditionne la réaction des concurrents (M.J. Chen, K.G. Smith & C.M. Grimm, 1992).

La réaction concurrentielle après l'introduction d'un nouveau produit est définie comme « *l'ensemble des actions marketing visibles par l'observateur extérieur qui sont entreprises par la concurrence après la commercialisation d'un nouveau produit pour défendre, maintenir ou améliorer ses positions concurrentielles* » (W.T. Robinson, 1988 ; H. Gatignon & P. Bansal, 1990 ; M.J. Chen, K.G. Smith & C.M. Grimm, 1992). Nous pouvons étendre cette définition non seulement au cas du lancement d'un nouveau produit, mais plus généralement, à toute stratégie proactive mise en place par l'entreprise.

En dépit de la réponse des concurrents aux stratégies offensives, l'entreprise peut pérenniser ses stratégies offensives en se dotant de la capacité à instaurer les tactiques défensives adéquates pour contrer les réactions des concurrents. C'est en ce sens que l'IE intervient en faveur d'une alliance entre stratégies offensives (proactivité) et stratégies défensives (préactivité et réactivité). En effet, en instaurant une certaine liberté d'action résultant de trois attitudes complémentaires, la réactivité, la préactivité et la proactivité, l'IE contribue à la maîtrise du moment de la décision, comme illustré dans le tableau suivant :

L'attitude du décideur	Les moments de la décision	Les stratégies correspondantes			
Inactivité attitude passive	Pas de réaction de la part de l'entreprise	L'entreprise adopte l'inaction envers son environnement et s'engage dans l'immobilisme « laisser-aller, laisser-faire »			
Réactivité	Moment imposé par l'environnement. L'entreprise réagit dans l'urgence à un événement imprévu	L'entreprise réagit pour s'adapter à court terme avec son environnement « ne pas trop se laisser se distancer par ses rivaux »	Veille stratégique	Prospective stratégique	Intelligence économique
Préactivité	Moment imposé par l'environnement et l'entreprise prépare sa réponse à l'avance ou Moment choisi par l'entreprise en fonction de l'évolution prévue de l'environnement	L'entreprise anticipe les changements pour avoir le temps nécessaire à la préparation des réponses adéquates et échapper à l'urgence « ne pas se laisser surprendre »			
Proactivité	Moment choisi par l'entreprise et imposé à son environnement	L'entreprise adopte une stratégie offensive, d'attaque, visant à imposer les changements souhaités « surprendre pour maîtriser l'environnement »			

Tableau 16 : L'IE pour la maîtrise des moments de la décision

### 3.3.2.2. Les caractéristiques de la réaction des concurrents face à une stratégie proactive

Nous pouvons caractériser la réaction des concurrents selon le degré d'agressivité, le délai de réaction et enfin l'intensité imitative (J.P. Muller, 2005). L'agressivité de la réaction exprime le degré d'affrontement entre l'entreprise innovante et ses concurrents après l'introduction du nouveau produit. L'agressivité de la réaction dépend « de la posture réactionnelle choisie par la concurrence – riposter, ignorer ou s'accommoder – et de l'ampleur des moyens mis en oeuvre pour soutenir ce choix » (H. Gatignon & P. Bansal, 1990). Le degré d'agressivité de la réaction des concurrents est d'autant plus accrue que la compétition est intense comme le soulignent M.T. Hannan et J. Freeman (1977). En outre, l'avantage concurrentiel et la rentabilité qui en découle diminuent avec l'intensité de la compétence (R. Nelson & S.G. Winter, 1982 ; Porter, 1986). Plusieurs études empiriques ont permis de mettre en évidence une probabilité faible de succès des innovations de produit dans un contexte caractérisé par une intense compétition (R.G. Cooper, 1993).

Toutefois, dans un contexte d'innovation, l'environnement compétitif peut être propice au développement d'un nouveau marché (J.P. Helfer & J. Orsoni, 1995) lorsque les concurrents adoptent la « bonne concurrence » au sens de M.E. Porter (1986) et B. Nalebuff & A. Brandenburger (1996), c'est à dire qu'ils consacrent leurs efforts marketing à l'innovation et au développement des produits. Malgré cela, le risque d'influence négative de l'agressivité de la réaction des concurrents sur la pérennité d'une stratégie proactive est bel et bien perceptible.

Le délai de réaction correspond au temps pris par les concurrents pour riposter afin de tenter de contrer une stratégie proactive (par exemple le lancement d'un nouveau produit). Si un tel délai est long, l'entreprise proactive jouira d'une position de dominant vis à vis de son environnement et ce pendant une période plus longue. C'est pendant ce laps de temps que l'entreprise proactive réalise des profits substantiels et réussit à instaurer des barrières à l'entrée face à l'intensification de la concurrence (J.C. Tarondeau, 1994) et cela a été confirmé empiriquement par L.C. Huff & W.T. Robinson (1994). Inversement, une réaction rapide des concurrents face à l'introduction d'une stratégie proactive, tel que le lancement d'un produit innovant, minimise les avantages de l'entreprise proactive et risque de mettre en péril sa stratégie en l'empêchant par exemple de s'attacher durablement la préférence des consommateurs (G.S. Carpenter & K. Nakamoto, 1989 ; H. Gatignon, T.S. Robertson & A.J. Fein, 1997).

L'intensité imitative de la réaction rend compte de la tendance des concurrents à reproduire le produit innovant lancé ou plus généralement la stratégie proactive mise en place. Plusieurs chercheurs (J.L. Gaffard, 1990) considèrent que l'imitation détermine l'issue de la compétition lorsque celle-ci est animée par l'innovation.

Généralement, l'imitation est crainte par les entreprises innovantes de peur que leurs stratégies proactives soient reprises par leurs concurrents. En effet, l'avantage concurrentiel d'une entreprise innovante réside dans le fait qu'elle a une longueur d'avance par rapport à ses concurrents et si ces derniers l'imitent, l'avantage disparaît. De plus, les imitateurs sont souvent en position favorable car, d'une part, ils n'ont pas pris en charge les coûts élevés de l'innovation et d'autre part, ils se servent de l'innovation des autres (E. Mansfield, M. Schwartz & S. Wagner, 1981 ; G.L. Urban & J. Hauser, 1993). En outre, si le délai d'imitation est rapide, cela met sans doute l'innovateur dans une position délicate.

L'innovateur devra alors mettre en place des stratégies proactives difficilement imitables, notamment si l'entreprise détient des ressources rares ou uniques qu'elle a su acquérir, développer et protéger pour éviter qu'elles ne soient répliquées, et c'est là la condition pour assurer un avantage consistant (J.L. Arrègle, 1996). Toutefois, certains chercheurs ont mis en évidence des effets positifs de l'imitation sur la performance d'un nouveau produit, notamment lorsqu'elle aboutit à ce que l'innovation devienne un standard du marché (J. Farrel & G. Saloner, 1985).

En se focalisant sur le cas du lancement d'un nouveau produit, J.P. Muller (2005) démontre que la performance de celui-ci est altérée par l'agressivité de la réaction concurrentielle, accrue par le délai de réaction et réduite par l'intensité imitative de la réaction.

#### 3.3.2.3. De la proactivité naît le besoin de préactivité

Une entreprise qui mène une stratégie proactive, dont la finalité est la recherche d'un avantage concurrentiel durable, s'engage souvent sur la voie de l'innovation afin de proposer des produits exprimant une unicité et une supériorité par rapport aux produits existants. Plusieurs études empiriques ont validé l'effet positif d'un degré d'innovation élevé sur la performance des nouveaux produits (M.M. Montoya-Weiss & R. Calantone, 1994). Toutefois, plus l'entreprise produit un haut degré d'innovation, plus la réaction des concurrents est agressive (W.T. Robinson, 1988 ; O.P. Heil & R.G. Walters, 1993). Cela est notamment expliqué par le fait que les concurrents le ressentent comme un signal de menace pour ces derniers. Cette agressivité de réaction est encore plus importante lorsque l'intensité concurrentielle, qui reflète la présence de concurrents directs importants pour lesquels le marché représente un enjeu majeur, est élevée.

Néanmoins, si l'innovation introduit un changement profond sur le marché, notamment en recourant à des ressources stratégiques rares qui ne prévalaient pas jusque-là dans le secteur (W.J. Abernathy & K. Clark, 1985), cela augmente la durée nécessaire aux concurrents pour acquérir de telles ressources et accomplir l'apprentissage nécessaire à leur utilisation, ce qui favorise une réussite de la stratégie d'innovation engagée par l'entreprise (R. Amit & P.J.H. Schoemaker, 1993).

Outre le fait que J.P. Muller (2005) a démontré que plus le degré d'innovation opérée par l'entreprise est important, plus le délai de réaction des concurrents est allongé et l'intensité imitative de celle-ci faible, il a également montré qu'un haut degré d'innovation induit, chez les concurrents, une agressivité élevée de leur réaction.

En vue de soutenir une stratégie proactive, telle que le lancement d'un nouveau produit, l'entreprise doit déployer des efforts marketing. L'intensification de ces efforts représente une menace élevée pour les concurrents et un signal d'hostilité fort à leur égard (O.P. Heil & R.G. Walters, 1993). En réponse à une telle menace, les concurrents devront alors déployer plus d'efforts marketing que l'innovateur (D. Bowman & H. Gatignon, 1996). J.P. Muller (2005) a montré que « *l'intensité des efforts marketing devrait augmenter l'agressivité de la réaction (des concurrents)* ». L'auteur se fonde notamment sur les conclusions des études empiriques montrant que l'effet dissuasif que pourrait avoir l'intensité des efforts marketing sur la capacité à riposter des concurrents (H. Gatignon & P. Bansal, 1990) n'est pas justifié (O.P. Heil & R.G. Walters, 1993 ; T.S. Robertson, J. Eliashberg & T. Rymon,

1995). Toutefois, selon D.A. Aaker (1991), un fort marketing devrait réduire la probabilité de réactions imitatives et cela à travers la constitution de véritables barrières à l'entrée pour les suiveurs en optant pour des actions comme la publicité intensive (D.A. Aaker, 1991), l'établissement de relations privilégiées avec la distribution (F. Karakaya & M.J. Stahl, 1989) ou encore une politique de gamme élargie (R. Smiley, 1988).

Le niveau de confidentialité portant sur la stratégie proactive mise en place, par exemple celle entourant un nouveau produit avant sa commercialisation, détermine également le délai de réaction des concurrents ainsi que le degré de son agressivité. En effet, le niveau d'agressivité renvoie à la quantité, à la précision et à la nature des informations divulguées sur le produit avant qu'il ne soit écoulé sur le marché. Le fait de communiquer des informations sur un nouveau produit avant sa commercialisation conduit les consommateurs à être avancés dans leur processus d'achat le jour du lancement, le marché à être préparé à accueillir le nouveau produit et le rythme d'écoulement de ce produit à être accéléré après son introduction (T.S. Robertson, 1993). Néanmoins, la divulgation d'informations sur le nouveau produit constitue autant de signaux adressés aux concurrents leur permettant de se préparer à riposter et à réorienter leur stratégie. Cela induit une diminution des délais de réaction des concurrents car cela contribue à avancer dans le temps la détection du lancement du produit par ceux-ci. Ainsi, la confidentialité peut s'avérer un moyen efficace de retarder la riposte des concurrents (M.E. Porter, 1986).

Toutefois, une confidentialité portant sur le nouveau produit visant à diminuer le risque d'imitation, notamment en recourant aux brevets et à la protection de secrets de fabrication ou de conception, constitue une barrière à l'entrée qui est ressentie comme une menace par les concurrents. Cela induit une réaction vigoureuse de la part des concurrents (G. Easton, 1990) et une agressivité élevée de celle-ci (T.S. Robertson, J. Eliashberg & T. Rymon, 1995).

Nous supposons également que l'avantage de prix d'un nouveau produit risque de menacer la pérennité d'une stratégie proactive car il constitue un signal d'agressivité à l'égard des concurrents. En effet, les entreprises optent généralement pour une politique de réduction de prix dans le but de favoriser le décollage des ventes de leur produit. S. Kalish & G.L. Lilien (1986) considèrent qu'un prix faible favorise la diffusion d'une innovation, alors que H.A. Simon (1979) considère qu'un prix réduit a un effet négatif qui serait encore plus important dans la première phase du cycle de vie du produit. La détermination d'un prix agressif lors du lancement d'un nouveau produit constitue un signal d'agressivité à l'égard des concurrents. De plus, plusieurs chercheurs ont mis en évidence le risque de déclenchement d'une guerre des prix lorsque le prix d'introduction du produit est agressif (H. Gatignon & P. Bansal, 1990 ; J. Bon & F. Jallat, 1997) car les comportements entre compétiteurs sont similaires en termes de niveau de fixation des prix (R. Axelrod, 1984 ; V. Ramaswamy, H. Gatignon & D.J. Reibstein, 1994). La contre-attaque des concurrents, face à un prix agressif, est ainsi également à la fois agressive, à travers une action similaire, et rapide car elle ne nécessite pas d'expertise particulière, ni de ressources spécifiques (I. MacMillan, M.L. McCaffery & G. Van Wijk, 1985). C'est ainsi que l'avantage de prix du nouveau produit induit une réduction du délai de réaction.

Certes, un prix agressif de lancement d'un nouveau produit favorise des ripostes agressives et rapides, mais il n'encourage pas l'imitation. En effet, un prix faible d'introduction d'un produit favorise une occupation rapide du marché par l'innovateur (J. Eliashberg & A.P. Jeuland, 1986) et reflète une structure de coûts avantageuse propice à une stratégie de domination par les coûts (P. Milgrom & J. Roberts, 1982), dissuadant ainsi les concurrents de s'engager dans une attitude d'imitation.

C'est à travers la synthèse des caractéristiques de la réaction des concurrents face à une entreprise menant une stratégie proactive et des paramètres déterminant l'intensité de ses caractéristiques (degré d'innovation, intensité concurrentielle, intensité des efforts marketing et avantage de prix) que nous pouvons considérer qu'une stratégie proactive seule ne peut pas garantir la pérennité d'un avantage concurrentiel durable car la performance de l'entreprise dépend essentiellement de sa capacité à anticiper les changements susceptibles de survenir dans l'environnement, et la rapidité avec laquelle l'entreprise comprend les manœuvres stratégiques engagées par les concurrents et définit des actions stratégiques efficaces pour y faire face. Cela est d'autant plus crucial dans un contexte caractérisé par une importante intensité concurrentielle et une importante intensité des efforts marketing



mis en place par l'entreprise.

C'est en ce sens qu'il est important pour l'entreprise qui mène une stratégie proactive, dont le principal objectif est de surprendre les concurrents en acquérant sur eux une longueur d'avance, de recourir également à une stratégie préactive afin d'anticiper les réactions des concurrents pour s'y préparer, de ne pas se laisser surprendre par les concurrents, et de savoir y répondre à son tour.

### 3.3.2.4. La réactivité : attitude qui complète la proactivité et la préactivité

Nous avons montré l'intérêt d'allier une stratégie proactive à une stratégie préactive. Toutefois, il est également important que l'entreprise développe une stratégie réactive. L'intensité concurrentielle, qui reflète la présence de concurrents directs importants sur le marché, influence le délai de réaction de ces derniers face aux actions entreprises dans le sens où les entreprises en jeu sont généralement plus motivées pour répondre à des actions proactives, notamment lorsque celles-ci menacent leurs positions stratégiques sur un marché dont elles dépendent fortement. De plus, dans un contexte de concurrence intense, les conséquences des actions proactives sont jugées encore plus graves par les concurrents car ils les perçoivent comme des menaces.

Face à de telles actions proactives, les concurrents réagissent alors rapidement et avec vigueur pour éviter que leurs intérêts ne leur échappent (O.P. Heil & R.G. Walters, 1993 ; M.J. Chen & D. Miller, 1994 ; D. Bowman & H. Gatignon, 1995), sachant que s'ils ne réagissent pas à temps, d'autres le feront. L'objectif est également de dissuader les attaques futures des challengers sur leurs positions stratégiques (P. Milgrom & J. Roberts, 1982). En outre, l'intensité concurrentielle ne favorise pas les réactions de type imitative, ce qui aboutit au fait que les concurrents ne sont plus des suiveurs mais plutôt des provocateurs de changements qui sont plus à même de développer l'innovation et d'en bénéficier (M. Kamien & N.L. Schwartz, 1982 ; G.L. Urban & J. Hauser, 1993).

Nous pouvons citer un autre facteur qui joue en faveur d'une rapidité de réaction de la part des concurrents et qui est l'intensité des efforts marketing mis en place par l'entreprise innovante. En effet, les efforts marketing ayant pour objectif de prévenir le marché du lancement d'un nouveau produit, sont autant d'occasions de dévoiler ses intentions stratégiques aux concurrents, et par là même la vitesse de leur réaction en sera améliorée (M.J. Chen & D. Miller, 1994).

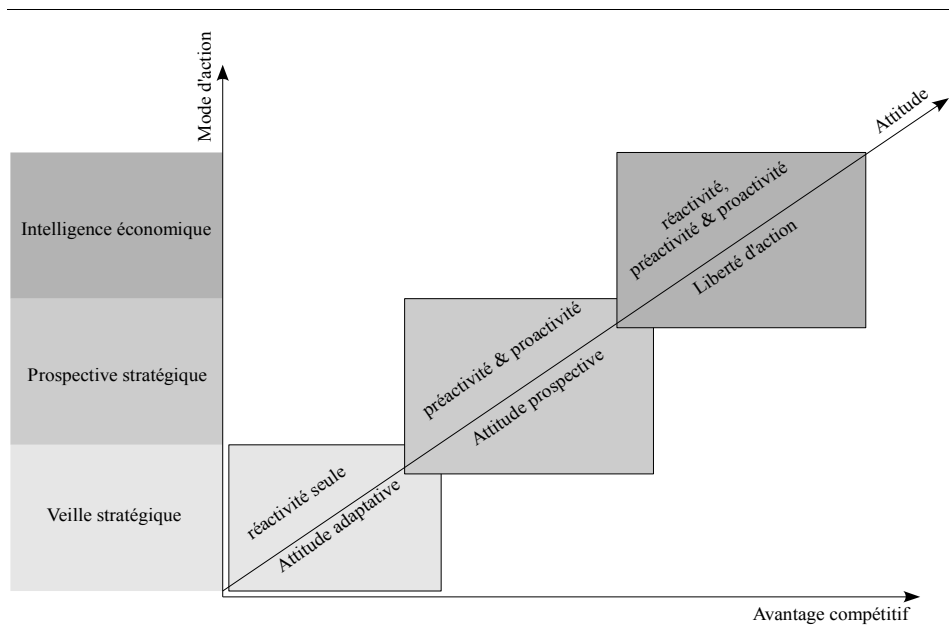


Fig. 49 : L'approche comportementale de l'IE : préactivité, réactivité, proactivité

Le manque de confidentialité, notamment à travers la divulgation d'informations stratégiques portant sur un nouveau produit à lancer, permet aux concurrents de prendre le temps de se préparer et de réagir plus rapidement afin d'anticiper l'arrivée prochaine du produit (J. Eliashberg & T. Robertson, 1988).

Comme nous l'avons précédemment signalé, une stratégie de domination par les coûts, dès le lancement d'un produit induit une réaction plus rapide de la part des concurrents. L'avantage du prix favorise un délai de réaction court de la part des concurrents.

C'est ainsi qu'apparaît la nécessité d'être, non seulement proactif pour surprendre et préactif pour ne pas se laisser surprendre, mais également réactif afin de répondre efficacement et le plus rapidement possible aux actions des concurrents pour ne pas se laisser distancer par ceux-ci et ne pas leur laisser le temps de dresser des barrières à l'entrée qui interdiraient l'accès au marché. Pour les décideurs, M. Godet (1997) propose la recommandation suivante : « *Conclusion pratique pour les décideurs : dorénavant lorsque vous ferez un plan d'action, ouvrez trois colonnes, pour la réactivité, la préactivité et la proactivité. Aucune ne doit être trop vide ou trop remplie. Naturellement, dans un contexte de crise, la réactivité l'emporte sur le reste et dans un contexte de croissance, il faut anticiper les changements et les provoquer notamment par l'innovation* ».

Dès lors, l'IE, par le biais de la préactivité, la réactivité et la proactivité, permet à l'entreprise de s'inscrire non seulement dans une perspective volontariste dynamique lui permettant d'assurer un renouveau stratégique et d'influencer son environnement en sa faveur, mais également dans une perspective anti-déterministe lui permettant de faire face aux contraintes environnementales, de neutraliser leurs effets sur les stratégies retenues et de maîtriser l'environnement. En d'autres termes, dans un contexte d'IE, l'entreprise continue toujours à surprendre les concurrents mais ne se laisse jamais surprendre.

## **4. Les différents modèles de conception et d'évaluation dans le cadre de l'intelligence économique**

L'objectif de notre travail de recherche est de proposer un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE. L'analyse des modèles développés au sein de l'équipe de recherche SITE nous a permis de positionner notre problématique par rapport aux travaux existants. Nous avons également étendu notre domaine de recherche bibliographique à d'autres modèles et approches portant sur l'IE, sa pratique et l'efficacité de son dispositif.

Dans cette section, nous présentons tout d'abord les différents modèles élaborés au sein de notre équipe de recherche SITE, puis les différents modèles proches de notre problématique et que nous avons répertoriés dans la littérature.

### **4.1. L'approche de l'équipe de recherche en modélisation et développement de systèmes d'intelligence économique (SITE)**

#### **4.1.1. La problématique de l'équipe de recherche SITE**

Les travaux de l'équipe de recherche SITE s'intéressent particulièrement à la modélisation et au développement de systèmes d'informations stratégiques dans le cadre de l'IE. En partant du constat que le but final d'un SIE est d'aider l'utilisateur-décideur dans son processus de prise de décision, l'équipe SITE considère un SIE comme un système alliant système d'informations stratégiques et modélisation de l'utilisateur.

La figure 24 représente l'architecture fonctionnelle du SIE, proposée par l'équipe SITE, qui se structure autour de quatre étapes principales :

- La sélection : permet de collecter des informations afin de constituer le contenu du système d'information de l'entreprise. informations, dont les sources sont diverses, peuvent être stratégiques, de production ou documentaires.
- La mise en correspondance : a pour objectif de constituer une correspondance entre la demande en informations, généralement exprimée par l'utilisateur-décideur, et les informations y répondant en provenance du système d'information.
- L'analyse : permet de donner de la valeur ajoutée aux informations fournies par le système d'information et ce

en recourant à diverses techniques, notamment statistiques. L'objectif est alors de fournir au décideur des informations à haute valeur ajoutée et présentées de manière adéquate afin de faciliter leur interprétation.

- L'interprétation : réalisée par l'analyste et le décideur afin d'extraire les indicateurs informationnels pertinents permettant d'orienter efficacement la prise de décision. Cette étape se conclut par la prise de décision et l'action.

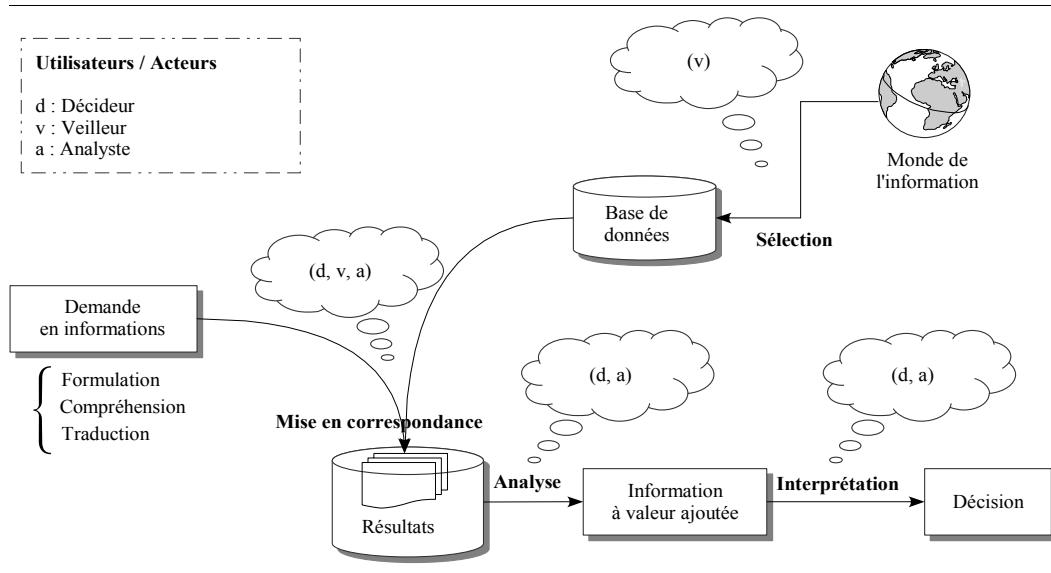


Fig. 50 : L'architecture fonctionnelle du SIE selon l'équipe de recherche SITE

Les quatre étapes présentées dans l'architecture fonctionnelle d'un SIE mettent en évidence l'acteur (décideur, veilleur, analyste) à la fois en tant que producteur de connaissances, mais aussi en tant qu'utilisateur d'informations pertinentes, d'où l'intérêt que porte l'équipe de recherche SITE à l'étude de la modélisation de l'utilisateur-acteur dans la conception d'un système d'informations stratégiques, aussi bien dans un contexte de travail individuel que dans un cadre de travail collaboratif, afin de répondre au mieux à ses besoins informationnels.

#### 4.1.1.1. La modélisation de l'utilisateur-acteur

L'objectif de cet axe de recherche est de permettre la prise en compte des particularités des acteurs dans le processus d'IE par la modélisation de l'utilisateur. La modélisation de l'utilisateur dans la conception d'un système d'information est la façon de représenter un utilisateur et d'enrichir cette représentation à travers le suivi de ses comportements. La modélisation de l'utilisateur permet alors de personnaliser les réponses du système à la demande informationnelle en prenant en compte le profil ainsi que les préférences de l'utilisateur.

De nombreux travaux ont proposé des modèles et des méthodes permettant de produire par le système des résultats aussi pertinents que possible en réponse au besoin de l'utilisateur en informations et ceci dans un contexte classique de recherche d'informations, mais également dans un contexte de systèmes d'information stratégiques. La pertinence du résultat fourni par le système d'information est fonction du niveau de connaissance du système sur le profil des acteurs humains (leurs intentions, expériences, compétences, préférences, etc.).

#### 4.1.1.2. La modélisation de l'interaction entre l'utilisateur et le médiateur

L'objectif de cet axe est de proposer des modèles d'interaction entre des collaborateurs, par exemple entre un utilisateur et un médiateur, entre le décideur et un veilleur, entre des veilleurs ou simplement entre deux utilisateurs d'un système d'information. En relation avec la modélisation de l'utilisateur, la problématique de cet axe concerne la détermination des statuts et des connaissances sur les collaborateurs. Dans un contexte d'IE, la prise en compte du statut d'un collaborateur est indispensable car il est nécessaire de vérifier sa compétence et le degré de confiance que l'on peut lui accorder.

Nous nous référons d'une part aux résultats des études sur la protection du patrimoine, en particulier le concept de désinformation et de sécurité informatique, et d'autre part aux résultats des études sur les interactions entre les usagers des systèmes d'information (des centres de ressources d'information). Nous nous intéressons au concept de communication interpersonnelle dans un système de recherche d'information. La communauté des sciences de l'information et de la communication est très intéressée par les études sur cet axe car les résultats permettront d'expérimenter la communication interpersonnelle dans un contexte précis de recherche d'information et de projet impliquant le processus d'IE.

#### 4.1.1.3. La conception et l'exploitation d'un entrepôt de données

L'objectif de cet axe est de proposer une architecture, un modèle, une démarche permettant de concevoir un système d'information stratégique de qualité et répondant aux besoins des différents acteurs de l'organisation. Cet axe rejoint le problème de modélisation de l'utilisateur. L'axe adresse les problématiques informatiques telles que la modélisation de données ou les méthodologies de conception d'un système d'information adaptatif et les systèmes d'information stratégique. Comme nous pensons que la pertinence du résultat du processus d'IE est fonction de notre niveau de connaissance des acteurs humains du processus (leurs intentions, expériences, compétences, préférences, etc.), il serait intéressant de prendre en compte dans le système d'information l'évolution de ces paramètres qui peut être provoquée soit par l'évolution de l'utilisateur, soit par l'évolution de l'environnement de l'organisme.

L'ensemble des axes sur lesquels les travaux de l'équipe de recherche SITE se focalisent se rejoignent autour d'une conception de l'IE sous forme d'un processus que nous nous proposons de détailler dans la section suivante.

#### 4.1.2. L'intelligence économique conçue comme un processus

Afin de mieux appréhender l'IE comme un objet scientifique, notre équipe de recherche la considère comme un processus composé des étapes suivantes :

1. Identification et explicitation d'un problème décisionnel
2. Traduction du problème décisionnel en questions de recherche d'informations
3. Identification et validation des sources pertinentes d'informations
4. Collecte et validation des informations
5. Traitement des informations pour obtenir des informations à haute valeur ajoutée
6. Présentation adaptée des informations pertinentes
7. Interprétation des indicateurs informationnels
8. Prise de décision et action stratégique

Tableau 17 : Le processus d'IE, équipe SITE

Une considération transversale, couvrant toutes les étapes, concerne la protection du patrimoine matériel et immatériel. L'objet principal de ce processus est l'information autour de laquelle gravitent toutes les problématiques de chaque étape.

##### 4.1.2.1. Les caractéristiques du processus d'intelligence économique

Le processus d'IE est considéré comme un processus séquentiel aboutissant à la décision et l'action. Il est également considéré comme un processus itératif parce que la demande du décideur en informations pertinentes est en continuité permanente, et, en fonction du résultat, une nouvelle demande est exprimée par le décideur et une nouvelle recherche d'informations est déclenchée par le veilleur et ainsi de suite.

Les différentes étapes du processus d'IE se réalisent selon un enchaînement cohérent qui demeure harmonieux et en équilibre. Tout au long du processus, si une seule de ses phases est défaillante, l'ensemble du processus est considéré comme défaillant. C'est pour cette raison, qu'il faut veiller à ce que toutes les phases du processus d'IE

soient réalisées correctement pour avoir des résultats satisfaisants « *de bonnes informations au bon moment pour de bonnes décisions* ». Il s'agit là d'un facteur clé de réussite du processus d'IE auquel nous reviendrons dans le prochain chapitre de ce mémoire.

Le processus d'IE fait intervenir plusieurs acteurs humains qui coopèrent et collaborent. Ces acteurs sont essentiellement le décideur, le veilleur et l'analyste ou l'expert. Au sein du processus d'IE, plusieurs activités se réalisent, notamment, l'activité de compréhension du problème décisionnel qui permet de décrire aussi finement que possible, à partir des signaux issus de l'environnement observés par le décideur, le problème décisionnel pour une meilleure compréhension de l'enjeu, du contexte et de la demande en informations. L'activité du veilleur consiste à définir ses objectifs de recherche d'informations, à collecter et à diffuser les informations aux personnes concernées. Quant à l'analyste, son activité consiste à analyser les informations restituées par le veilleur pour extraire des indicateurs pertinents (porteurs de sens) afin de résoudre collectivement le problème de recherche d'informations et de répondre à la demande du décideur en informations pertinentes lui permettant d'éclairer ses choix stratégiques et de prendre des décisions stratégiques efficaces.

Le processus d'IE peut ainsi se définir comme un projet collectif et coopératif entre le décideur, l'analyste et le veilleur pour une meilleure compréhension du problème décisionnel, une meilleure résolution des problèmes de recherche d'informations, une meilleure analyse et interprétation des indicateurs informationnels pour de meilleures décisions et actions stratégiques.

Nous nous proposons dans la section suivante de détailler les différentes étapes du processus d'IE.

#### 4.1.2.2. Les différentes étapes du processus d'intelligence économique

Le processus d'IE est un processus organisé et structuré selon différentes étapes enchaînées en harmonie, allant de la définition du problème décisionnel à la prise de décision et l'action.

- Étape 1 : Identification et explicitation du problème décisionnel en termes d'enjeu (objet, signal, hypothèses)

La première étape du processus d'IE consiste à décrire le plus finement possible un problème décisionnel afin de mieux formuler la demande informationnelle, le contexte décisionnel et les enjeux inhérents.

Dans un contexte d'IE, un problème est défini comme étant « *l'écart qu'il peut y avoir entre une situation donnée (situation réelle) et une situation de référence jugée stable (situation souhaitée ou voulue)* ». Cet écart se manifeste par ce qui est appelé « *signal* » dans le modèle d'explicitation d'un problème décisionnel bien détaillé dans (N. Bouaka, 2004).

Les signaux en provenance de l'environnement constituent généralement des informations concernant le futur de l'entreprise et l'extérieur de celle-ci, et ce sont des informations à caractère anticipatif. Les signaux se répartissent en deux types : d'abord, les « *signaux faibles* » (H.I. Ansoff, 1975) ou « *signes d'alerte précoces* » (H. Lesca, 2001) et ensuite, les « *signaux forts* » ou « *informations de potentiel* ». Nous expliquerons en détail ces deux types de signaux dans la section 3.2.4.3 de ce chapitre.

L'émergence d'un problème décisionnel dépend essentiellement de l'importance relative accordée à la perception et à la compréhension de ces signaux ainsi que de l'évaluation des conséquences qu'ils pourraient engendrer en termes de risques ou de menaces susceptibles d'affecter la survie de l'entreprise au sein d'un environnement qui devient de plus en plus compétitif et incertain.

En général, un processus de résolution de problème décisionnel peut être réalisé en deux principales phases, l'une pour la formulation du problème décisionnel, qui permet de définir une situation de problème, et l'autre pour la recherche d'une solution satisfaisante au problème (J.M. Hoc, 1987). D'ailleurs, il est possible de distinguer trois types de situations de problèmes décisionnels (H. Mintzberg & al., 1976) :

D'abord, les auteurs distinguent des situations d'opportunité. Il s'agit de la mise en avant d'une possibilité d'améliorer la situation actuelle de l'entreprise qui est par ailleurs déjà confortable. La formulation du problème

s'effectue ainsi dans une perspective dynamique, puisqu'il s'agit d'améliorer l'existant.

Ensuite, H. Mintzberg & al distinguent des situations de crise où l'entreprise est dans l'impossibilité de réaliser un travail et cela est ressenti en cours d'action. L'entreprise doit alors traiter immédiatement le problème, sans pouvoir disposer d'une marge de manoeuvre et de délais. La formulation du problème se résout à une recherche d'une solution satisfaisante du fait de la pression du temps.

Enfin, les auteurs distinguent des situations de problème stricto sensu qui se placent entre les deux situations d'opportunité et de crise car elles sont liées à des pressions moins fortes que précédemment. Le diagnostic aboutit à la définition d'une situation de problème stricto sensu, lorsqu'il ressent des insatisfactions ou des menaces, pour lesquelles il juge disposer d'un certain délai au terme duquel il doit apporter des modifications à son organisation.

La première étape du processus d'IE a fait l'objet des travaux de N. Bouaka (2004), au sein de l'équipe de recherche SITE, pour aboutir au modèle MEPD d'explicitation d'un problème décisionnel en termes d'enjeu (signal, objet, hypothèses). Nous reviendrons plus en détail sur le modèle MEPD dans la section 4.1.3.1 de ce chapitre.

- Étape 2 : Traduction du problème décisionnel en questions de recherche d'informations

La deuxième étape du processus d'IE a pour objectif de traduire la demande informationnelle résultant de l'étape précédente en questions de recherche d'informations afin d'y répondre au mieux dans les conditions optimales de délais, de qualité et de coûts. Une telle étape a été étudiée dans les travaux de P. Kislin (2005) que nous présentons dans la section 4.1.3.2 de ce chapitre.

- Étape 3 : Identification et validation des sources pertinentes d'informations

La troisième étape du processus d'IE concerne l'identification et la validation des sources d'information pertinentes et a pour objectif de sélectionner les sources d'information susceptibles d'apporter des informations pertinentes répondant au mieux à la demande informationnelle formulée.

Le veilleur, acteur chargé de restituer des informations susceptibles d'apporter des réponses aux questionnements posés par le décideur, devra identifier les sources d'informations potentielles, les plus pertinentes, les localiser ou entrer en contact avec elles pour rechercher et apporter cette information dont le décideur a besoin pour servir le processus décisionnel. Or, dans le monde actuel, où tout un chacun est saturé par l'information, la tâche à accomplir s'avère difficile, surtout qu'une source pertinente est une denrée rare. Tout dépend des motivations du veilleur pour déceler la source d'information la plus fiable, la disponibilité en temps et coûts, etc. Le veilleur sélectionne une source d'information fiable, dont il juge qu'elle lui fournira le plus probablement une information pertinente. La sélection et l'utilisation des sources d'information dépendent aussi du temps et des efforts requis par celui-ci pour localiser, contacter cette source et interagir avec elle afin d'extraire le maximum d'informations pertinentes.

- Étape 4 : Collecte et validation des informations pertinentes

La quatrième étape du processus d'IE consiste à collecter des informations à partir des sources d'informations retenues, et à valider celles qui sont susceptibles d'apporter des réponses à la demande informationnelle. La validation peut se fonder sur une estimation de la qualité ou de quantité de l'information.

- Étape 5 : Traitement (analyse, synthèse et mise en forme) des informations pertinentes

La cinquième étape du processus d'IE a pour objectif d'effectuer le traitement des informations collectées afin de les transformer d'informations brutes en informations à haute valeur ajoutée. Un tel traitement se fonde sur l'analyse, le recoupement et la synthèse des informations, notamment à l'aide d'outils informatiques.

Parfois certaines informations collectées peuvent concerner un acteur pertinent de l'environnement de l'entreprise et/ou un thème qui peut préoccuper l'entreprise, mais les acteurs ne disposent pas d'une méthodologie appropriée leur permettant d'exploiter au mieux ces informations, et à partir de ces informations disponibles, d'aboutir à des choix stratégiques pertinents et des actions adéquates.

Afin que l'information trouvée et collectée soit utile pour le décideur, il ne faut pas qu'elle demeure brute, sans quoi elle ne captive pas celui qui doit la transformer en connaissances stratégiques utiles aux actions concrètes. Il importe donc de ménager une phase de présentation des informations, prenant en considération les préférences individuelles du décideur et de l'analyste.

- Étape 6 : Présentation adaptée des informations pertinentes

La sixième étape du processus d'IE consiste à présenter les informations à haute valeur ajoutée de façon adaptée pour mettre en évidence les indicateurs informationnels pertinents. Des outils graphiques sont souvent utilisés tels que les histogrammes, les tableaux, les courbes, etc.

- Étape 7 : Analyse et interprétation des indicateurs informationnels

La septième étape du processus d'IE permet l'analyse et l'interprétation des indicateurs informationnels aidant à alimenter la réflexion stratégique et à éclairer les choix stratégiques. Dans cette étape l'acteur principal est l'analyste pouvant être épaulé par le décideur.

- Étape 8 : Prise de décision et action stratégique

Le processus d'IE est un processus guidé par une finalité précise et des stratégies décisionnelles à définir. La décision et l'action résultantes en sont les aboutissants. Le processus d'IE est alors un processus finalisé par l'action. L'action permet de modifier l'environnement de l'entreprise en faveur de celle-ci, ce qui déclenche à son tour l'émergence d'un nouveau problème décisionnel et un nouveau processus se génère : une nouvelle demande exprimée sous la forme d'un nouveau besoin informationnel, donc le décideur est continuellement en demande d'informations, ce qu'il faut comprendre et à quoi on se doit de fournir des réponses adéquates pour qu'il prenne de bonnes décisions.

#### 4.1.3. Les modèles proposés dans l'équipe de recherche SITE

De nombreux travaux réalisés au sein de l'équipe de recherche SITE ont permis de modéliser différentes approches concernant certaines étapes du processus d'IE. Dans cette section, nous nous proposons de présenter certains de ces travaux, notamment le modèle d'explicitation d'un problème décisionnel (MEPD), le modèle de traduction du problème décisionnel en un problème de recherche d'informations (WISP) ainsi que le modèle EquA<sup>2</sup>te d'architecture de système d'informations stratégiques.

##### 4.1.3.1. Le modèle d'explicitation d'un problème décisionnel (MEPD)

N. Bouaka (2004) a proposé un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel afin de soutenir le décideur dans la phase de définition de son problème décisionnel. L'auteur se focalise sur le cas où le décideur n'arrive pas à exprimer ses intentions à cause de la complexité de la situation. L'auteur montre d'abord l'importance d'une telle phase d'explicitation pour ensuite définir, dans un contexte d'IE, ce qu'on entend par « problème décisionnel ».

L'auteur, se fonde, pour l'étude du processus décisionnel et la définition d'un problème décisionnel, sur les travaux de Simon, en l'occurrence le modèle IDC (Intelligence-Design-Choice). N. Bouaka (2004) pense que, dans un processus décisionnel, il est important de prendre en compte les aspects psychologiques limitant la rationalité tels que l'affectif ou l'émotif du décideur.

N. Bouaka (2004) a mis l'accent sur l'intérêt de l'enjeu dans la compréhension d'un problème décisionnel afin d'avoir une idée sur la complexité, l'incertitude et la stabilité de l'événement observé. Pour l'auteur, tout événement observé peut être décomposé en trois paramètres, le signal, l'objet de ce signal et les hypothèses. Pour l'auteur, le décideur est un acteur bien placé pour observer l'environnement interne et externe de l'entreprise, capable de détecter les signaux, d'identifier et analyser les problèmes décisionnels en termes d'enjeux.

Le modèle prend en considération la modélisation du décideur, basée principalement sur deux points :

- Quelles informations sur le décideur doit-on représenter ?

- Comment représenter efficacement les informations stratégiques dont il a besoin pour comprendre son problème décisionnel et le faire comprendre au veilleur ?

Il met l'accent aussi sur la modélisation de l'organisation et de l'environnement, qui regroupe l'environnement économique, politique, social, immédiat. Le rôle de ce modèle, qui se place en amont du processus de recherche d'informations est de découvrir certains paramètres liés au problème décisionnel.

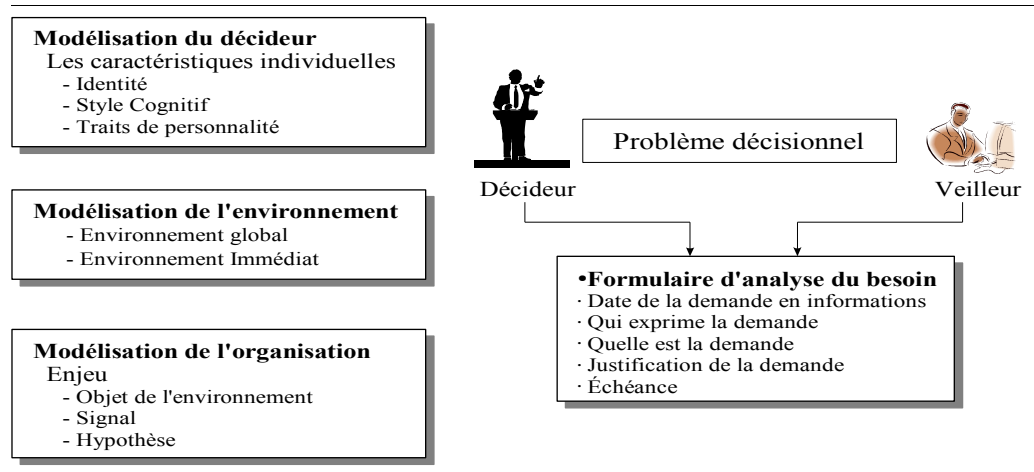


Fig. 51 : Le modèle d'explicitation d'un problème décisionnel (MEPD), N. Bouaka (2004)

Le problème décisionnel est défini de la manière suivante :

$$P_{\text{décisionnel}} = f(\text{enjeu, caractéristiques individuelles, paramètres de l'environnement})$$

L'enjeu est ce que l'organisation risque de perdre ou de gagner en fonction de la décision prise et de l'action à entreprendre. L'enjeu est composé de l'objet de l'environnement détecté par le décideur, du signal associé à cet objet, et des hypothèses qui traduisent les résultats possibles.

Les caractéristiques individuelles font référence à l'utilisateur, à ses comportements et à ses préférences et sont composées du style cognitif, des traits de personnalités et de l'identité de l'utilisateur (décideur). Le style cognitif représente les différences spécifiques et individuelles à chaque personne. Les traits de personnalités qui sont un ensemble des structures cognitives et affectives conservées dans le temps chez les individus pour faciliter leur adaptation aux événements, aux circonstances, aux thèmes, aux individus et à leur perception de l'environnement et enfin aux décisions. L'identité est une référence unique pour chaque utilisateur et pour chaque session.

Les paramètres de l'environnement désignent les effets de la société sur l'entreprise et peuvent être globaux ou immédiats. L'environnement global regroupe essentiellement l'environnement social, culturel, économique, politique, juridique, technologique et scientifique, etc. alors que l'environnement immédiat est constitué par les clients, les fournisseurs, les partenaires, les concurrents etc. et a une implication directe sur l'entreprise.

#### 4.1.3.2. Le modèle de traduction d'un problème décisionnel en un questions de recherche d'informations (WISP)

P. Kislin (2003) a proposé un modèle de recherche d'information, appelé WISP (Watcher's Information Search Problem), permettant de traduire le problème décisionnel en questions de recherche d'information. Ce modèle s'organise, dans un contexte d'IE, autour des deux principaux acteurs que sont le décideur et le veilleur. L'auteur a d'abord attribué des fonctions à chacun des acteurs, réagir & décider pour le décideur et connaître & veiller pour le veilleur. Le décideur et le veilleur interagissent au sein d'une démarche de projet d'IE, comme l'illustre la figure suivante, afin d'aboutir à la résolution d'un problème décisionnel et à l'élaboration des décisions, puis des actions adéquates.



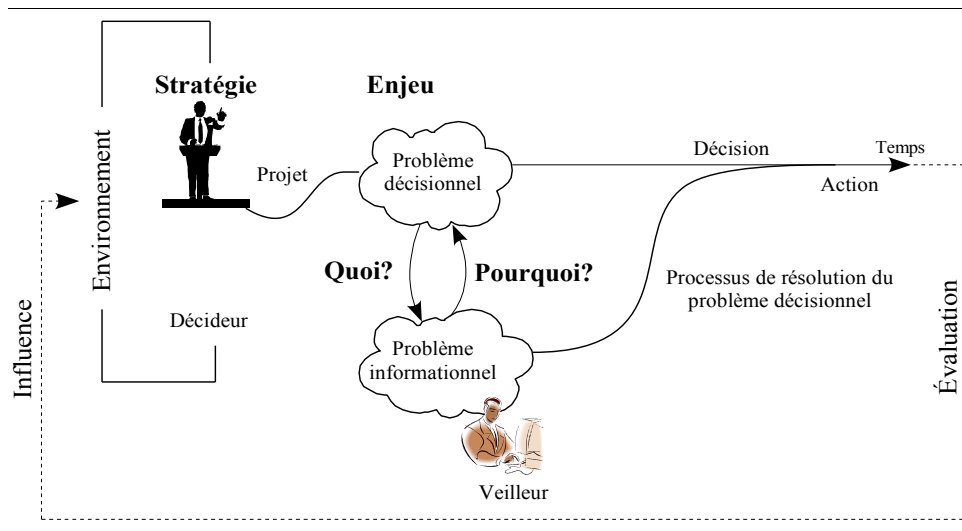


Fig. 52 : La démarche de projet en IE, P. Kislin (2003)

P. Kislin fait l'hypothèse de l'existence d'une forte corrélation entre la définition du problème décisionnel, traduit en termes d'enjeu (le « pourquoi ? »), et sa projection en demande d'information au veilleur (le « quoi ? ») dans l'espace du problème informationnel comme l'illustre la figure suivante.

Ce modèle regroupe trois dimensions : analytique, méthodologique et opérationnelle. La dimension analytique correspond à la compréhension de la « demande-enjeu-contexte », de la définition des indicateurs et de leurs évolutions. La dimension méthodologique, quant à elle, est constituée, à un premier niveau, par les compétences du traducteur du problème décisionnel en un projet de recherche d'information puis en problème(s) informationnel(s) (PI) et à un second niveau par les moyens par lesquels l'information est identifiée et les connaissances sont acquises. En dernier lieu, la dimension opérationnelle correspond à la sélection des plans d'actions et à la mise en place des différentes étapes de résolution.

De plus, le modèle WISP a de multiples facettes qui permettent de définir des indicateurs de performance afin de réguler ou de réorienter le projet engagé. Ces facettes sont au nombre de trois. En premier lieu, la facette Objectif permet une caractérisation de l'objectif en adéquation avec l'expression du besoin (la demande formulée). Ce besoin est exprimé par le décideur en termes d'enjeu (signal, objet, hypothèse). En second lieu, la facette Projet caractérise la demande et lie les problèmes informationnels à leurs solutions. Enfin, la facette Recherche lie les problèmes informationnels, à travers les activités de recherche, à la caractérisation des solutions retenues.

Selon P. Kislin, le modèle WISP permet d'une part, de mémoriser les actions réalisées par le veilleur dans une base d'actions et d'autre part les solutions associées stockées dans la base de documents. Les couples Problème-Solution sont assimilés à des « cas » et constitueront autant d'expériences passées à réutiliser, à éviter ou à adapter pour solutionner totalement ou partiellement d'autres problèmes de recherche.

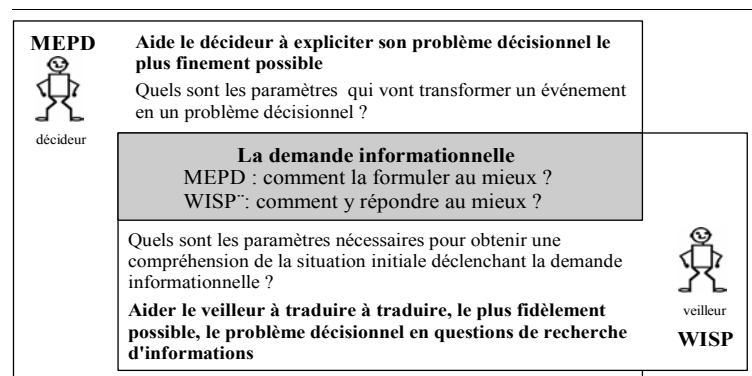


Fig. 53 : L'articulation des modèles MEPD et WISP, P. Kislin (2005)

P. Kislin (2005) a mis en évidence la nécessité d'articuler les modèle WISP et le modèle MEPD précédemment présentés pour une collaboration efficace entre le décideur et le veilleur, en ce sens que le modèle MEPD permet de répondre à la question « comment formuler au mieux la demande informationnelle ? » et le modèle WISP répond à la question complémentaire « comment y répondre au mieux ? ».

Ces modèles oeuvrent conjointement afin de répondre à une problématique informationnelle de recherche d'informations pertinentes. Toutefois, les possibilités qu'offre le système d'informations stratégiques définissent, pour une grande part, l'efficacité d'une telle réponse. C'est dans la perspective de proposer un système d'informations stratégiques performant que le modèle EquA<sup>2</sup>te a été développé par A. David (2003) et nous nous proposons d'en décrire les fondements dans la section suivante.

#### 4.1.3.3. Le modèle EquA<sup>2</sup>te

Le modèle d'architecture fonctionnelle, proposé par O. Thiéry & A. David (2002), appelé EquA<sup>2</sup>te (Explorer, Interroger (Query), Analyser, Annoter) a pour but de modéliser l'utilisateur-acteur, à travers son profil et les besoins informationnels qui en découlent, ainsi que les préférences dans la recherche d'information, pour faciliter la construction et l'exploitation d'entrepôts de données, éléments important des systèmes d'informations stratégiques. Les auteurs mettent l'accent sur le fait que la construction et l'exploitation d'un entrepôt de données d'un système d'informations stratégiques doit être fondée sur les besoins et préférences des utilisateurs. L'intérêt d'un tel modèle est de faciliter et optimiser le processus de recherche d'information dans les système d'informations stratégiques pour satisfaire au mieux les besoins informationnels d'un utilisateur, incarné par le décideur, via une personnalisation des réponses du système en vue d'améliorer les décisions stratégiques.

Pour ce faire, les auteurs proposent d'utiliser le système d'information comme un composant du SIE et d'y intégrer, à travers l'architecture EquA<sup>2</sup>te, d'une part les différents aspects cognitifs de l'utilisateur, en l'occurrence les principaux acteurs d'un SIE que sont le décideur et le veilleur, et d'autre part les propriétés d'un système d'apprentissage assisté par ordinateur, en l'occurrence les différentes habitudes évocatives (J. Piaget, 1974 ; A. De la Garanderia, 1988) qui se résument en quatre processus : observation, acquisition de connaissance et application de connaissance et créativité.

Le processus d'observation permet à l'apprenant de découvrir le domaine d'étude. Il n'exige pas de connaissance profonde du domaine de la part de l'apprenant. Le processus d'acquisition de connaissance permet à l'apprenant d'utiliser ses connaissances déjà acquises pour en acquérir de nouvelles. Ce processus, de par sa nature cognitive, englobe le type d'acquisition le plus simple comme l'acquisition de vocabulaire ou l'acquisition de connaissances abstraites. Le processus d'application de connaissance emploie les connaissances acquises pour la résolution de problèmes. Ce processus se différencie des deux premiers par le fait qu'il ne consiste pas en un transfert de connaissance du système à l'apprenant, mais en la direction du système par l'apprenant qui se sert des connaissances qu'il a déjà acquises. En dernier lieu, le processus de créativité permet à l'apprenant de mettre en avant les connaissances qu'il a pu découvrir, à l'aide du système, sans que celles-ci soient mises en évidence par le système lors des phases précédentes.

Ainsi, dans la résolution de problème de recherche d'information, les phases cognitives qui rentrent généralement en jeu sont les suivantes :

- Exploration du monde de l'information,
- Interrogation de la base d'information,
- Analyse de la base d'information,
- Annotation fondée sur les préférences/découvertes individuelles.

Ces quatre phases, mises en parallèle dans le système d'information d'aide à la décision et le système d'apprentissage assisté par ordinateur, sont similaires. L'architecture EquA<sup>2</sup>te décrit le système d'information complet du SIE moyennant, comme illustré dans la figure suivante, deux types de bases : la base d'information du

domaine et la base de connaissance sur les différents acteurs du système, en particulier le décideur et le veilleur.

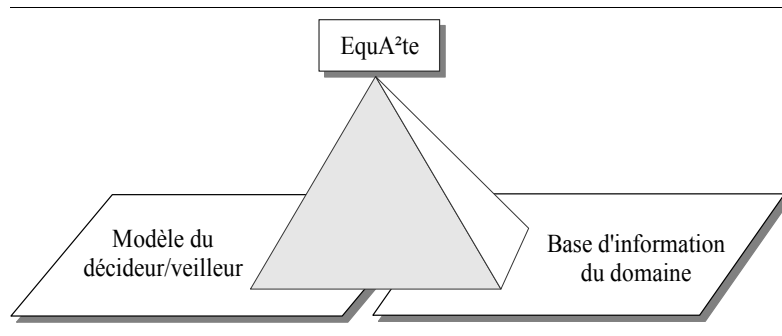


Fig. 54 : L'architecture EquA<sup>2</sup>te appliquée au domaine et aux acteurs en IE, A. David & O. Thiéry (2003)

O. Thiéry & A. David (2002) considèrent la base d'information d'un SIE comme un entrepôt de données et des bases métiers, constituant un système d'informations stratégiques S-IS, capable de s'adapter aux préférences des décideurs et à ceux des veilleurs. Les paramètres de ces deux types d'acteurs, utilisateurs du SIE, doivent, selon l'auteur, être intégrés dans le modèle de l'utilisateur pour faciliter cette adaptation. L'idée de base proposée pour satisfaire cette intégration est celle d'un S-IS capable de personnaliser ses réponses.

Ainsi, la modélisation de l'utilisateur-acteur, proposée dans l'architecture EquA<sup>2</sup>te, intervient dans deux contextes de S-IS. En premier lieu, il s'agit de constituer des informations pertinentes, en utilisant le modèle de l'utilisateur comme un profil pour le filtrage d'information à intégrer dans le S-IS. Deux types de filtrage sont proposés par l'auteur est consistant en un filtrage thématique et un filtrage fonctionnel. Le filtrage thématique, intervenant dans la construction de l'entrepôt de données du système d'informations stratégiques, permet d'assurer l'alimentation d'un tel entrepôt en informations susceptibles de résoudre les problèmes décisionnels rencontrés par l'entreprise. Ainsi, la pertinence des informations contenues dans le S-IS s'en trouve assurée. L'un des pré-requis pour la réussite d'un tel filtrage se résume dans la définition claire des problèmes décisionnels à résoudre. Le filtrage fonctionnel, quant à lui, se donne pour objectif d'apporter la bonne information à la bonne personne selon son profil. De ce fait, les informations sont adaptées à l'utilisateur.

En second lieu, il s'agit d'exploiter le S-IS en utilisant le modèle de l'utilisateur comme un outil d'adaptation du comportement du S-IS aux comportements de l'utilisateur. Le premier contexte, repose sur une approche de filtrage, est donc fondé sur la modélisation de l'utilisateur ; il intègre ses attributs d'identification, son comportement et le contexte d'utilisation des informations qu'il cherche. Ce filtrage est réalisé en deux étapes, comme illustré dans la figure suivante, la première étant celle de la constitution de l'entrepôt de données par un filtrage thématique et la deuxième étant celle de la constitution des bases métiers par un filtrage fonctionnel. Ces bases métiers sont considérées comme des sous-bases de l'entrepôt de données élaborées par rapport à des profils utilisateurs et elles sont alimentées périodiquement et non modifiables par les utilisateurs.

L'intérêt de l'architecture EquA<sup>2</sup>te réside dans le fait que le système d'informations stratégiques, en évaluant le degré de pertinence des propositions qu'il constitue par rapport à la requête d'un utilisateur, ne sera plus fondé, sur une estimation du besoin de l'utilisateur calculée à partir de ses requêtes passées, comme dans certains systèmes de recherche d'information, mais sera conditionnée par la représentation même du modèle, et donc du profil de l'utilisateur qui se trouve intégrée au sein du S-IS.

## 4.2. Les modèles en dehors de l'équipe de recherche SITE

### 4.2.1. Les modèles de conception et d'évaluation des dispositifs d'intelligence économique

#### 4.2.1.1. Le modèle MEDESIIE (Méthode de Définition de Systèmes d'Information en Intelligence Économique)

La méthode MEDESIIE, proposée par M. Sallès (1999), est une méthode de conception de systèmes d'IE se fondant sur une approche de type « génie industriel » et développée au sein du projet portant le même nom (Modélisation de Définition de Systèmes d'Information en IE). Dans le cadre d'une telle méthode, l'auteur considère l'IE comme un système d'aide à la décision qui produit de l'information pertinente et actualisée en traitant celles en provenance de l'environnement de l'entreprise.

Ayant mis en évidence l'importance d'un SIE dans l'entreprise pour que cette dernière acquiert « *une visibilité suffisante pour prendre des décisions stratégiques et tactiques avisées* », M. Sallès & al. (2000) ont défendu l'importance d'intégrer au coeur de l'entreprise un SIE qui est, selon les auteurs « *la nouvelle condition sine qua non pour la pérennité des entreprises* ». Face à la complexité d'une telle intégration d'un SIE dans l'entreprise, M. Sallès & al. (2000) suggère qu'il est nécessaire de recourir à des méthodes adaptées aux besoins et aux capacités intrinsèques des entreprises. En outre, les auteurs constatent, au regard des travaux existants, que peu de réflexion a été consacrée à l'élaboration de méthodes de conception de systèmes d'IE et que beaucoup d'auteurs se sont focalisés surtout sur l'étape de recherche d'informations, détaillant « *l'identification des sources, leurs modes d'interrogation, ..., sans pour cela spécifier une démarche structurée adaptée aux besoins et aux capacités des entreprises* ». Contrairement à de tels travaux, la méthode MEDESIIE, proposée par les auteurs, est avant tout centrée sur la spécification des besoins des décideurs de l'entreprise et la modélisation d'un « produit » d'IE générique, adaptable à l'entreprise afin de répondre à ses besoins. L'analyse des besoins est ainsi un point fondamental de la méthode proposée par M. Sallès et s'inscrit dans le cadre d'une démarche d'ingénierie du besoin (K. Pohl, 1997). L'approche « génie industriel » a aussi beaucoup inspirée les auteurs en ce sens qu'elle distingue clairement les produits des ressources et des process nécessaires à leur production.

M. Sallès a utilisé, pour la présentation de la méthode MEDESIIE, un cadre de référence, proposée par P.S. Seligmann & al. (1989) pour la conception de systèmes d'information, et décrivant quatre « ways of » ou « manières de » :

Le « way of thinking » (manière de penser) reflète, selon M. Sallès, le processus de décision de l'individu considéré comme non rationnel, orienté vers la gestion et la création de connaissances. Le « way of thinking » s'étend au delà de l'individu pour concerner l'entreprise car celle-ci peut être vue, selon l'auteur, comme un organisme vivant doté de capacités cognitives. Le SIE y représente alors le langage ou le moyen d'expression et de gestion des connaissances de l'entreprise sur son environnement, de la confrontation entre les points de vue spécialisés différents en interne, et de la confrontation à l'environnement externe, comme suggéré par I. Nonaka & H. Takeuchi (1995).

En faisant référence à ce premier « way of », M. Sallès & al. (2000) ont estimé que la conception d'un SIE devra favoriser l'émergence de connaissances nouvelles et proposent une conception à plusieurs niveaux : le niveau de système global d'IE couvrant l'ensemble de l'entreprise et assurant les échanges et la confrontation des individus et des groupes, et le niveau de système interactif d'aide à la décision couvrant un décideur ou un groupe de décideurs et aboutissant à un produit d'IE.

Le « way of modelling » (manière de modéliser) reflète la modélisation du produit de l'IE qui « prend en compte l'ensemble de ses composants : contenu informationnel, mais aussi support, structure éditoriale, périodicité, etc. ». Pour rendre compte des spécificités d'un tel produit de l'IE, les auteurs ont proposé une modélisation supplémentaire, au niveau conceptuel, sous forme d'un méta-modèle, composé d'un ensemble d'ontologies sur les trois univers constituants de l'IE que sont : l'environnement, l'entreprise, le décideur ainsi que le processus d'IE.

Le « way of organising » (manière d'organiser) reflète l'organisation de la démarche de conception d'un produit d'IE. Les auteurs proposent une démarche par prototypage de type RAD (J. Martin, 1991) tout en insistant sur la nécessité de prendre en compte l'existant et les besoins en information sur l'environnement.

Le « way of supporting » (manière d'aider) reflète les moyens mis en oeuvre pour aider à la mise en oeuvre de la méthode. Les auteurs soulignent l'importance de la formation et de la fourniture en supports d'aide tels que des documents types. Ils citent également sur l'importance d'outils, notamment logiciels, pour, entre autres, la génération de documents, le prototypage, etc. Outre les outils logiciels, la constitution d'une base d'exemples de cas, assimilable à une base de scénarios, permet, selon les auteurs, d'aider à l'explicitation des besoins en ayant recours à une génération automatique de grilles d'entretiens adaptées aux spécificités d'une entreprise donnée.

Tout en admettant l'intérêt de la méthode MEDESIIE proposée par M. Sallès (1999) et M. Sallès & al. (2000), nous avons décelé certaines limites par rapport à la problématique de notre travail de recherche.

D'abord, le fait que l'approche retenue pour la conception d'un SIE soit celle du « génie industriel » assimile le SIE à un produit, élaboré par un processus de production. Or l'IE, considérée pour beaucoup de chercheurs et praticiens comme une culture, un état d'esprit et un mode d'action (J.L. Levet, 2002), ne peut pas, à notre avis, être considérée comme un simple produit (le produit IE) à présenter à l'entreprise pour pouvoir résoudre ses problèmes décisionnels.

Ensuite, M. Sallès (1999, p.94) assimile le SIE à un système d'information. Cette façon de voir les choses a conduit l'auteur à considérer les différentes approches telles que celle de P.S. Seligmann & al. (1989) fondée sur les « ways of » qui sont des cadres généraux pour la conception de systèmes d'information. Le SIE se retrouve enfermé dans la catégorie des systèmes d'information et ne pourra pas prendre la place qui devrait lui être consacrée dans l'entreprise, en l'occurrence celle d'un modèle de management de l'entreprise.

Nous remarquons également que M. Sallès & al. (2000) n'ont pas pris en compte l'ensemble des acteurs d'un SIE, en l'occurrence le décideur, l'analyste et le veilleur, ou encore les analystes. En effet, seul le décideur a été modélisé dans la méthode MEDESIIE. L'interaction des principaux acteurs devrait jouer un rôle important dans la conception de systèmes d'IE.

En définitive, nous pensons que notre travail de recherche permettrait de compléter, sous l'angle de l'évaluation de la réussite d'un SIE, le travail réalisé par M. Sallès & al. (2000). En effet, le travail des auteurs a consisté à développer une méthode de conception de systèmes d'IE qui a été expérimentée dans des PME pour analyser leurs besoins en IE et concevoir un SIE adéquat. L'évaluation de la réussite de tels systèmes permettrait vérifier si une telle méthode aboutit à la conception de systèmes d'IE réussis et ainsi permettrait d'affirmer ou d'infirmer si la méthode elle-même est efficace. Ainsi, l'étude des facteurs clés de succès d'un SIE aboutira à un modèle d'évaluation capable non seulement d'évaluer la réussite d'un systèmes d'IE mais aussi de rendre compte de l'efficacité des méthodes de conception de tels systèmes, notamment la méthode MEDESIIE.

#### 4.2.1.2. Le modèle de l'Association Française pour le Développement de l'intelligence économique (AFDIE)

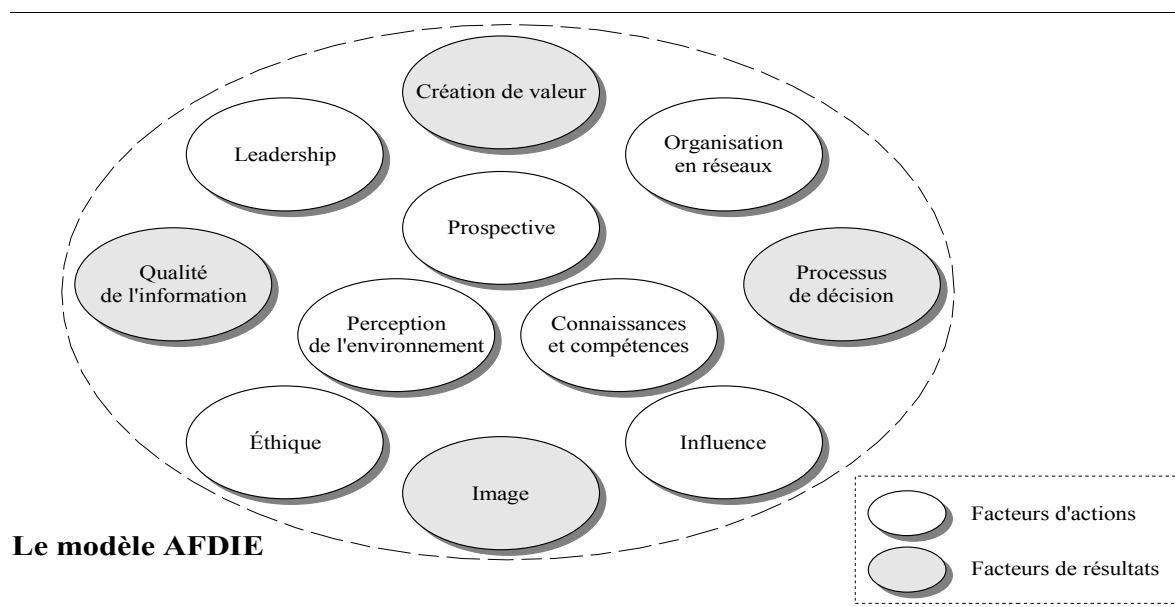
Le modèle d'IE présenté par l'AFDIE conduit à structurer progressivement l'entreprise en un système d'information et à orienter son évolution vers la performance et le développement durable. Le modèle sert de guide lors d'un diagnostic qui permet d'identifier et d'évaluer qualitativement les pratiques de l'entreprise dans la gestion stratégique de l'information et d'identifier les potentiels d'amélioration.

Le modèle d'IE proposé par l'AFDIE est fondé sur la définition des principes fondamentaux de l'IE conduisant à la performance durable de l'entreprise. Ces principes fondamentaux sont les suivants :

- Construction de l'entreprise à partir des savoirs et des compétences,
- Création de valeur pour toutes les parties prenantes,
- Logique d'anticipation,
- Intégration et prise en compte des environnements,

- Mobilisation de l'intelligence collective,
- Organisation dans une logique de systèmes et de réseaux,
- Gestion dynamique de l'information et de la connaissance autour du triptyque interprétation-appropriation-action,
- Adhésion à une éthique et à une déontologie,
- Combinaison d'une logique managériale et d'une logique entrepreneuriale.

Ce modèle introduit dans l'entreprise un dispositif de pilotage et de régulation de l'ensemble de l'entreprise par rapport aux événements en provenance de son environnement interne et externe. Il apporte une nouvelle structure au système de pilotage de l'entreprise ainsi qu'une finalité axée sur la création d'une connaissance collective nouvelle. Pour ce faire, l'AFDIE a identifié des facteurs, classés en facteurs d'actions et facteurs de résultats et mettant en avant cinquante critères. Les principes de l'IE que l'AFDIE a définis ont servi de fondement pour la définition de tels facteurs. Les facteurs d'actions sont au nombre de sept : leadership, éthique, prospective, perception de l'environnement, connaissances et compétences, influence, et organisation en réseaux. Les facteurs de résultats, représentant les résultats des facteurs d'action ainsi que de leur interaction, sont au nombre de quatre : création de valeur, qualité de l'information, processus de décision, et image de l'entreprise. Tous ces facteurs sont illustrés dans la figure suivante :



**Le modèle AFDIE**

Fig. 55 : Les facteurs d'actions et de résultats du modèle de l'AFDIE, B. Besson & al. (2004)

B. Besson & al. (2004) propose également une méthodologie de classification de ces facteurs selon les finalités de l'IE qu'il définit ainsi :

- l'enrichissement et la protection du patrimoine scientifique et technique et des savoir-faire,
- la détection des menaces et des opportunités,
- l'élaboration et la mise en oeuvre des stratégies d'influence,
- le pilotage des activités.

Les auteurs ont proposé une classification des facteurs selon les finalités de l'IE et sur la base de leurs expériences comme l'illustre le tableau suivant :

1. Enrichissement et protection du patrimoine	Éthique <i>Connaissances et compétences</i> Création de valeur Image
2. Détection des opportunités et des menaces	<i>Perception de l'environnement</i> Organisation en réseaux Qualité de l'information
3. Élaboration et conduite des stratégies concurrentielles	Le leadership <i>Prospective</i> Influence
4. Pilotage des activités	<i>Processus de décision</i>

Tableau 18 : Grille de répartition des facteurs selon les finalités de l'IE, B. Besson & al. (2004)

L'importance du modèle de l'AFDIE réside dans le développement de chaque facteur en critères et sous-critères, conduisant à l'élaboration d'un total de cinquante critères pour les onze facteurs. Aussi, pour chaque facteur, les auteurs de l'AFDIE ont proposé des recommandations de mise en oeuvre sous forme de bonnes pratiques et de pratiques à éviter. Cette façon de présenter les facteurs et leurs critères constitue une référence intéressante pour les chefs d'entreprises. Ils ont également présenté un ensemble de questions à se poser afin d'évaluer les pratiques rentrant en jeu dans la réalisation de chacun des facteurs.

Tout en admettant l'importance d'une telle approche, nous avons identifié certaines limites. D'une part, nous pouvons constater que les facteurs ont été identifiés à partir de la définition des principes fondamentaux de l'IE que les membres de l'AFDIE eux-mêmes ont proposés. De plus, la grille de classification des facteurs selon les finalités de l'IE a été retenue par l'AFDIE « *sur la base des expériences des auteurs* » (B. Besson & al., 2004, p.25). Nous voyons en cela un manque d'ouverture sur les besoins réels qu'expriment les chefs d'entreprise ce qui n'a pas été mis en évidence dans l'élaboration du modèle. Le modèle est développé en se basant sur des propositions de professionnels et spécialistes en IE sans avoir recours ni aux études de cas, ni aux avis des décideurs qui sont les utilisateurs principaux du SIE.

D'autre part, le modèle de l'AFDIE considère que « *les onze facteurs du modèle doivent former un système dynamique et cohérent. La démarche globale d'IE résulte de l'interaction de chaque facteur avec les autres sans qu'aucun n'apparaisse prioritaire ou marginal* » (B. Besson, 2004, p.19). Néanmoins, le modèle de l'AFDIE considère que, selon le contexte et les activités de l'entreprise, certains facteurs peuvent être plus déterminants que d'autres pour chacune des finalités de l'IE « *par rapport aux quatre finalités de l'IE, les facteurs et les critères seront plus ou moins déterminants en fonction du contexte et des activités de l'entreprise, et contribueront particulièrement à l'atteinte de cette finalité* » (B. Besson & al., 2004, p.24). De plus, leur classification selon la finalité de l'IE varie d'une entreprise à une autre. En effet, un exemple a été proposé par les auteurs, s'agissant d'une entreprise ayant certaines caractéristiques (secteur d'activité, marché, ressources, nombre de salariés, ...), les auteurs ont proposé une répartition des facteurs ainsi qu'un choix des facteurs déterminants adapté à l'exemple d'une entreprise, comme l'illustre la figure suivante.

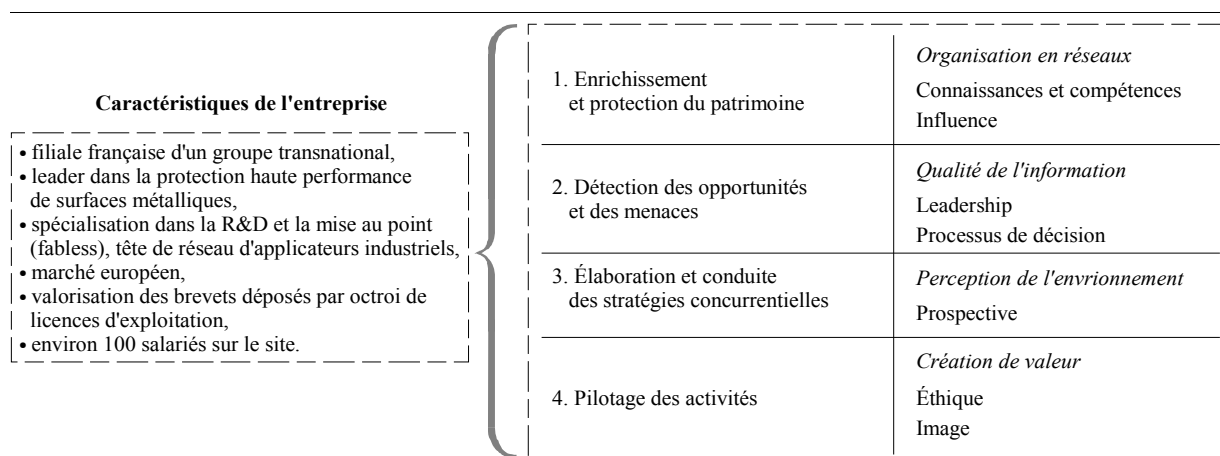


Fig. 56 : Exemple de prise en considération du contexte et des activités de l'entreprise pour la classification et l'identification des facteurs déterminants, B. Besson & al. (2004)

Cela conduit à s'interroger sur la méthodologie à suivre afin de proposer et d'adapter la grille de classification des facteurs ainsi que l'identification des facteurs déterminants à proposer aux entreprises.

Enfin, dans le travail réalisé par l'AFDIE, nous n'avons pas décelé une application concrète du modèle proposé pour la résolution des problèmes décisionnels auxquels les entreprises sont confrontées. Les auteurs ont signalé en conclusion de leur travail, que « *le modèle a été testé sur la période récente auprès d'entreprises et d'organisations souhaitant mettre en oeuvre un projet d'IE* » mais aucun résultat n'a illustré cette approche afin d'inciter les chefs d'entreprises à l'adopter.

#### 4.2.2. Les modèles de conception et d'évaluation des dispositifs de veille stratégique

Notre travail de recherche porte sur l'évaluation de la réussite d'un SIE et, à partir du moment que la veille stratégique représente une composante de l'IE, nous nous intéressons à étudier l'évaluation de l'efficacité d'une telle composante.

D'ailleurs, de nombreux chercheurs en management stratégique ont mis en avant l'intérêt d'un dispositif de veille stratégique, parfois assimilé à un système de surveillance de l'environnement, pour une formulation efficace de la stratégie (M.E. Porter, 1982 ; R.A. Thietart, 1984 ; H.I. Ansoff, 1989 ; Strategor, 1991). Par ailleurs, H. Lesca & al. (1997) soulignent que « *si les auteurs en management stratégique s'accordent à reconnaître l'importance d'un système de surveillance de l'environnement, ils ne s'interrogent pas sur les conditions et la mise en place d'un tel dispositif. Or l'implantation d'un processus de veille stratégique n'est pas sans poser des difficultés* ». C'est en ce sens que les auteurs mettent en avant la nécessité d'étudier les conditions de mise en place d'un dispositif de veille stratégique. Pour compléter le travail réalisé par H. Lesca & al., C. Cohen (2003) s'est focalisée sur l'activité de surveillance de l'environnement et plus précisément sur la mesure de son efficacité et de son impact sur la performance de l'entreprise. C'est ainsi que nous considérons que de tels travaux, portant sur la conception et l'évaluation de l'efficacité d'un système de veille stratégique, sont importants pour aborder la problématique de l'évaluation de la réussite d'un SIE et nous proposons d'en donner un aperçu dans la suite de cette section.

##### 4.2.2.1. Le modèle conceptuel d'implantation et d'évaluation d'un dispositif de veille stratégique

Partant des difficultés et causes d'échec liées à l'implantation d'un dispositif de veille stratégique dans les PME, H. Lesca & al. (1997) ont proposé un modèle conceptuel d'aide à la mise en place d'un tel dispositif, reposant sur une représentation en processus à quatre étapes de la veille stratégique comme illustré dans la figure suivante.



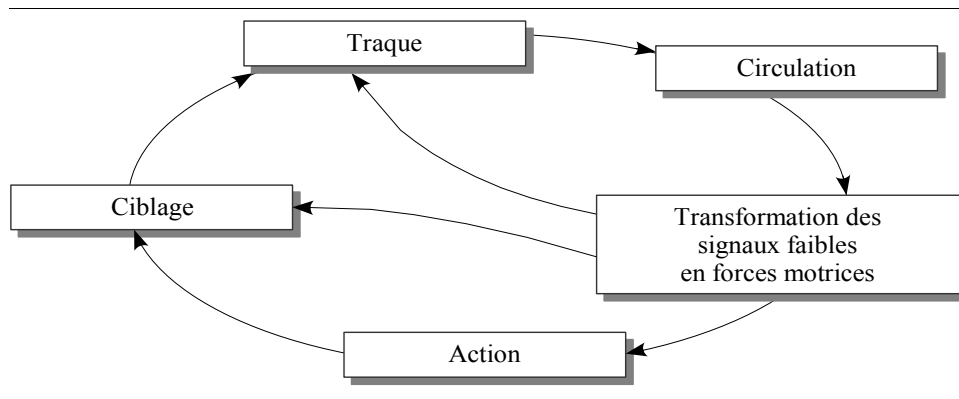


Fig. 57 : Le processus de veille stratégique, H. Lesca (1994)

L'étape du ciblage consiste à définir les thèmes à surveiller ainsi que les sources d'information à utiliser pour collecter les informations utiles à des fins stratégiques. L'étape de la traque, quant à elle, consiste à engager les personnes chargées de la collecte d'informations en leur fournissant les outils utiles à l'activité de veille. L'étape de la circulation des informations concerne la diffusion et le partage des informations entre acteurs au sein de l'entreprise. Enfin, l'étape du traitement des informations consiste à les transformer les informations de type signaux faibles en forces motrices à la prise des décisions et la mise en pratique des actions.

Prenant en considération la structure du processus de veille stratégique, le manque de réponses fournies par les publications dans le domaine du management stratégique quant aux difficultés d'implantation d'un tel processus, ainsi que les constats de terrain liés aux problèmes d'amorcer concrètement un tel processus en termes d'absence de modèles et de méthodes appropriés susceptibles à les aider quand elles s'engagent dans la mise en place d'un tel processus, H. Lesca & al. (1997) ont identifié les difficultés liées à l'implantation d'un dispositif de veille stratégique au sein de l'entreprise tel que illustré dans le tableau suivant :

Processus	Explications des difficultés
Ciblage	Si le ciblage est trop étroit ou ne correspond pas aux préoccupations des décideurs alors il manque des informations. Si le ciblage est trop large, les dirigeants se retrouvent noyés sous les informations.
Traque	Le manque de formation des capteurs cause une incompréhension de la cible, des difficultés à détecter les signaux faibles et des biais de sélection. Un manque de motivation des capteurs peut conduire au refus de traquer les informations. Le réseau de capteurs et de sources identifiés laisse des zones d'ombre.
Circulation	La circulation d'informations brutes surcharge les circuits d'information. Un manque de formalisation des informations collectées empêche leur exploitation par les décideurs.
Exploitation	Les informations collectées ne sont pas utilisées car les décideurs ont du mal à les exploiter ; un consensus est difficile à obtenir sur l'interprétation des signaux faibles.

Tableau 19 : Les difficultés liées à l'implantation d'un dispositif de veille stratégique, H. Lesca & al. (1997)

En partant du constat des principales difficultés et causes d'échec liées à l'implantation d'un dispositif de veille stratégique au sein des entreprises, les auteurs proposent un modèle conceptuel d'aide à l'implantation de la veille stratégique qui répond principalement aux deux questions : comment mettre en place une veille stratégique dans les PME ? Comment intégrer les acteurs concernés lors de la mise en oeuvre d'une veille stratégique ?

Le modèle proposé est structuré en cinq étape, comme illustré dans la figure suivante :

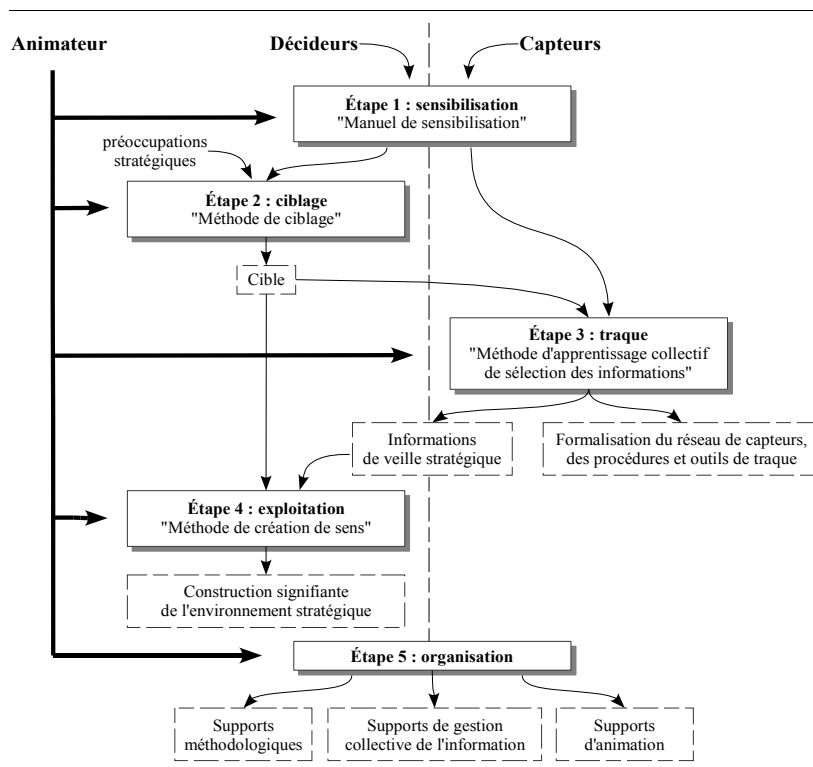


Fig. 58 : Le modèle conceptuel d'implantation d'une veille stratégique, H. Lesca (1995)

- La première étape du modèle consiste à sensibiliser les acteurs impliqués dans le processus en présentant les objectifs du système, le processus et les missions de chacun ainsi que les moyens mis en oeuvre.
- La seconde étape consiste, pour les décideurs, à réaliser un ciblage de l'environnement à surveiller.
- La troisième étape consiste à mettre en oeuvre la traque des informations. Un apprentissage collectif de la traque et de la sélection d'informations doit être mis en place ainsi que la mise à disposition des acteurs de méthodes et outils pour faciliter leur tâche.
- La quatrième étape consiste à mettre en place une méthode pour faciliter le traitement des informations collectées.
- Enfin, la cinquième étape considère l'organisation de la veille stratégique comme une phase ultime pour garantir la pérennité du système.

Cette organisation est formalisée en termes de supports méthodologiques (procédures et méthodes utilisées), de supports de gestion de l'information collective (construction, alimentation et accès à une base de données des informations collectées) et de supports d'animation (mise en place de réunions en vue de l'exploitation des informations, mise en forme des exploitations, prise en compte des retours d'information et de motivation des acteurs).

Le modèle a fait l'objet d'expérimentations qui ont été utilisées à plusieurs reprises pour animer des projets d'implantation de veille stratégique. Les auteurs ont noté plusieurs résultats et constatations issues des expérimentations. D'une part, par sa nature simple et compréhensible, le modèle a fait l'objet d'une bonne acceptation. Le dispositif d'implantation d'une veille stratégique, réalisé au travers du modèle, reste suffisamment léger « *l'entreprise s'approprie facilement le processus de mise en place d'autant plus que le modèle proposé s'adapte aux spécificités de l'entreprise et de son environnement* » (H. Lesca & al., 1997). Il permet de répartir clairement, selon les auteurs, les tâches de chacun car « *chaque personne sait ce qu'elle doit faire, connaît ce que les autres font et peut ainsi mieux situer son travail par rapport à l'ensemble du processus de veille stratégique* ». Aussi, la méthode de sélection d'information et les supports de collecte proposés ont permis de répondre aux

attentes des capteurs. D'autre part, l'auteur a noté la nécessité d'une réelle volonté d'action de la direction car « *le style de direction exerce une influence directe sur le degré d'adhésion au projet* » (H. Lesca, 1989). Une telle volonté encourage également les acteurs de l'entreprise à s'investir dans le projet. Au terme des expérimentations réalisées, les auteurs ont réalisé un bilan pour évaluer la satisfaction des praticiens quant au soutien méthodologique fourni.

S. Chouk & H. Lesca (2004) ont tenté d'étudier les facteurs critiques de succès du modèle proposé en se fondant sur une recherche bibliographique des éléments du domaine de conduite de projet en général et du domaine spécifique de la veille stratégique. L'identification des facteurs résulte également d'une étude sur terrain auprès de certaines PME tunisiennes en se focalisant sur des variables organisationnelles et individuelles en termes de sensibilisation des membres, de définition du périmètre du dispositif (responsable, participants, futurs clients du dispositif, traqueurs d'information et chef de projet lui même), et des supports de communication et d'interaction entre les membres ainsi que la culture informationnelle de l'entreprise.

En définitive, nous retenons un intérêt principal du modèle proposé par H. Lesca & al. (1997) qui réside dans l'implantation simple et rapide du processus de veille stratégique et dans la réponse aux nombreuses interrogations des dirigeants quant aux difficultés d'implantation et d'organisation de la veille stratégique. Toutefois, tout en admettant l'intérêt d'une telle démarche, nous avons identifié quelques limites.

En premier lieu, le modèle proposé présente une vision peu réaliste de la simplicité de l'implantation d'un dispositif de veille stratégique. En effet, nous pensons que le temps consacré à sa mise en place a été sous évalué en indiquant que « *peu de séances sont nécessaires à la mise en place et à la formation des acteurs impliqués dans la veille stratégique. Il suffit de sept demi-journées ou de trois journées et demi selon le souhait de l'entreprise* » (H. Lesca & al., 1997). Si les auteurs parlent ici seulement de la formation initiale en vue de l'implantation d'un dispositif de veille stratégique, nous pouvons considérer que l'expérimentation ne traite que le début de cette implantation et ne constitue pas un suivi permanent de ce dispositif. Toutefois, l'auteur a, plus tard, reconnu une telle limite en mettant en avant, dans son travail sur les facteurs critiques de succès d'une telle démarche, la difficulté et la complexité d'un projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique.

En second lieu, nous avons pu constater que dans les travaux portant sur l'identification des facteurs critiques de succès du modèle proposé se sont limités à des considération d'ordre organisationnel et individuel. En effet, nous pensons que de telles considérations sont limitées car beaucoup plus de paramètres rentrent en jeu dans le succès de l'implantation d'un dispositif de veille stratégique. De plus, l'expérimentation des facteurs identifiés n'a consisté qu'en la collecte de l'avis d'experts sur leur niveau d'appréciation de ces facteurs et aucun retour d'expérience n'a été cité dans ces travaux afin d'enrichir les facteurs identifiés.

Enfin, la veille stratégique demeure une étape indispensable dans la démarche d'IE, mais elle ne constitue qu'une réponse partielle aux enjeux stratégique auxquels l'entreprise doit faire face dans un environnement qui devient de plus en plus hostile menaçant la pérennité des entreprises qui se limitent à pratique de la veille stratégique.

#### 4.2.2.2. Le modèle de mesure de l'efficacité du dispositif de surveillance, C. Cohen (2003)

Le travail de recherche réalisé par C. Cohen (2003) a porté sur l'activité de surveillance de l'environnement et plus précisément sur la mesure de son efficacité. L'auteur a porté un intérêt particulier à l'étude de l'évaluation des dispositifs de surveillance de l'environnement d'entreprise à partir du constat que les recherches antérieures portant sur le thème de la surveillance et de son évaluation étaient peu nombreuses et jugées partielles en termes de méthodes et d'outils de mesure utilisés ainsi qu'en termes de conclusions qui en découleraient sur l'impact d'une surveillance efficace de l'environnement sur la performance de l'entreprise. Les raisons principales avancées par l'auteur et expliquant le nombre relativement faible de travaux ayant porté sur un tel sujet est la « *sensibilité du thème* » qui engendre une réelle difficulté d'accès au terrain. Nous rejoignons une telle constatation et nous l'étendons à l'intelligence économique dont l'étude se confronte aux mêmes obstacles du terrain.

C. Cohen (2003) a d'abord étudié pourquoi et comment les entreprises s'organisent pour surveiller leur

environnement et a ensuite étudié l'efficacité du dispositif permettant une telle surveillance ainsi que l'intérêt de la mesurer. L'auteur énonce que plusieurs raisons alimentent l'intérêt de mesurer l'efficacité du dispositif de surveillance. D'abord les recommandations formatées des praticiens ou consultants présentent dorénavant des limites en ce sens que l'imitation des pratiques des grands groupes est dangereuse et que la mise en place de sa propre pratique de surveillance est devenue indispensable. Ainsi le déploiement d'un dispositif de surveillance propre à l'entreprise nécessite une étude de son efficacité en vu de son amélioration progressive et empirique.

Ensuite, la pratique de la surveillance implique un nombre grandissant d'acteurs de l'entreprise et de plus en plus de ressources allouées, ce qui signifie que les « *dépenses consacrées à cette 'nouvelle fonction' sont souvent très importantes : recrutement de spécialistes, formation du personnel, équipement informatique, achat de sources d'information, ...* » (C. Cohen, 2003, p.25). Cela engendre, selon l'auteur, un regard de plus en plus insistant de la part des dirigeants sur « *le bilan, les retombées et les résultats de l'activité, en particulier son impact sur leurs affaires* ».

A l'issue d'une telle étude, l'auteur a retenu l'importance qu'il y a de surveiller l'environnement de l'entreprise et de mesurer l'efficacité à l'aide de facteurs d'efficacité que l'auteur s'est ensuite attaché à identifier tant à partir de la littérature qu'à partir d'études de cas d'entreprises.

Fondé sur les facteurs identifiés d'efficacité de la surveillance de l'environnement d'entreprise, l'auteur a proposé un modèle de mesure d'une telle efficacité et de son impact sur la performance de l'entreprise. Un tel modèle a été présenté sous forme d'une liste de facteurs d'efficacité de la surveillance, évaluables à l'aide d'un outil de type guide d'entretien constituant ainsi un véritable instrument de mesure sur terrain.

Tout en reconnaissant le travail fort riche de l'auteur qui a étudié la littérature liée au concept de surveillance, incluant l'IE, la compétitive intelligence, la veille stratégique ou encore le concept de scanning, nous mettons toutefois l'accent sur certaines limites. D'abord, l'auteur, en délimitant clairement son champ d'étude, se résout à ne considérer que l'aspect surveillance de l'environnement dans chacun des concepts précédemment cités. Par conséquent, l'appréhension de l'environnement de l'entreprise s'est limitée à l'exploration de celui-ci pour mieux le comprendre, et l'auteur n'a pas traité la question de l'influence de l'entreprise sur son environnement à travers notamment une proactivité, ce qui est du ressort de l'IE. Ainsi, une seule fonction de l'IE a été prise en considération, en l'occurrence l'analyse de l'environnement pour le rendre plus intelligible (par la surveillance), de telle sorte qu'on ne trouve pas une application concrète de résolution d'un problème décisionnel pour une éventuelle interaction proprement dite entre l'entreprise et son environnement.

Malgré la limitation à la fonction de surveillance de l'environnement, le travail de C. Cohen (2003) est très enrichissant en termes de méthodologie d'identification des facteurs de réussite de la surveillance et des outils de mesure utilisés. Plusieurs aspects du travail de C. Cohen ont été une source d'inspiration dans le présent travail.

#### 4.2.3. Les travaux sur l'évaluation de la pratique de l'intelligence économique

Nous nous proposons dans cette section de présenter une sélection non exhaustive d'études empiriques sur la pratique de l'IE au sein d'entreprises données.

##### 4.2.3.1. Les travaux de S. Larivet (2002)

Partant du constat que la littérature n'a pas suffisamment traité le sujet du lien entre pratique de l'IE et choix des manoeuvres stratégiques, S. Larivet (2002) a tenté d'examiner de façon exploratoire un tel lien au sein des PME de la région Rhône-Alpes. L'auteur propose d'étudier la pratique de l'IE selon une dimension fonctionnelle fondée sur trois fonctions que sont le renseignement, la gestion du risque informationnel et l'influence. La fonction de renseignement consiste à être mieux renseignée sur l'environnement et à anticiper les menaces et les opportunités pour diminuer l'incertitude. La fonction de gestion du risque informationnel traduit la sûreté des informations utilisées par l'entreprise et la mise en pratique d'une sécurité informationnelles notamment de leur appropriation par les concurrents. La fonction d'influence a pour vocation de modifier l'environnement en faveur de l'entreprise.

L'étude sur terrain a consisté en une enquête quantitative à travers l'envoi d'un questionnaire de 84 questions fermées et d'une question ouverte « Quelle est votre définition de l'IE ? » à plus de 1000 PME aboutissant à un taux de réponse de 12.5%. A l'issue de l'analyse des réponses obtenues, S. Larivet a d'abord constaté que 56% des chefs d'entreprise ne connaissent pas le terme « intelligence économique » alors qu'elle pratique l'IE sans le savoir. L'auteur a ensuite conclu qu'à partir des variables fonctionnelles de renseignement, de gestion du risque informationnel et d'influence, un modèle empirique se dessine dont trois facteurs ont pu être identifiés : l'anticipation, la vigilance et l'influence. L'auteur avance l'idée que la pratique de l'intelligence économique se situe au niveau de l'intersection des trois facteurs empiriques identifiés.

---

$$f\{IE\} \Leftrightarrow [F1 \cap F2 \cap F3]$$

---

Au terme de son enquête, l'auteur a identifié trois groupes de PME en fonction de l'identification des trois facteurs d'anticipation, de vigilance et d'influence.

Un premier groupe, considéré comme des entreprises pratiquant l'IE, et représentant 21% des PME répondantes, rassemble des entreprises ayant à la fois des pratiques d'influence, d'anticipation de l'environnement et une attention à la sécurité de l'information à travers une gestion du risque informationnel ( $F1 \cap F2 \cap F3$ ).

Un second groupe, considéré comme des entreprises pratiquant la veille stratégique, et comportant 37% des PME répondantes, rassemble des entreprises qui ont une pratique anticipative du renseignement et sont attentives à la sécurité de l'information, mais elles ne mettent pas en pratique des actions d'influence sur l'environnement. Leur horizon d'anticipation et la fréquence de leur veille sont relativement semblables à ceux du premier groupe. Elles sont cependant moins sensibles à la gestion du risque informationnel et n'ont mis en place que peu de mesures de sécurité.

Enfin, le troisième groupe, considéré comme des entreprises dormeuses, et représentant 42% des PME répondantes, rassemble des entreprises qui ne font ni veille, ni protection, ni influence, donc pas d'IE. Leur horizon d'anticipation est faible et leurs dirigeants ne se tiennent que rarement au courant de ce qui se passe dans leur environnement. Elles sont peu sensibilisées au problème de sécurité de l'information et n'influencent pas sur leur environnement.

L'auteur a ensuite étudié la corrélation entre le niveau de pratique de l'IE et la nature des stratégies conduites par les entreprises. L'auteur a ainsi montré que la pratique de l'IE est liée à la conduite de manoeuvres stratégiques particulières que sont principalement la différenciation, la focalisation et la diversification. L'auteur suggère que ces différentes stratégies sont permises par les fonctions que fournit un SIE, et inversement, que la pratique de l'IE peut être rendue nécessaire par le choix de ces manoeuvres stratégiques.

L'auteur a démontré d'une façon formelle que la pratique de l'IE permet le développement stratégique à l'international. Les PME qui pratiquent l'IE ont donc une dimension plus internationale que celles qui font de la veille stratégique, pas seulement en termes de niveau d'exportation, mais aussi en termes de dynamique de croissance. Ainsi, la différence de niveau de pratique informationnelle semble correspondre à la différence d'environnement concurrentiel plus ou moins international.

En synthèse, tout en reconnaissant l'intérêt des résultats apportés par S. Larivet (2002) en révélant une corrélation entre la pratique de l'IE et le choix des manoeuvres stratégiques envisagés par l'entreprise, nous pouvons constater que les travaux de S. Larivet (2002) abordent l'IE uniquement selon une approche fonctionnelle qui demeure relativement restreinte pour aborder de façon globale la problématique de la pratique de l'IE au sein de l'entreprise. En effet, on ne peut pas étudier la pratique de l'IE seulement à travers ses fonctions car de telles fonctions nécessitent des prérequis au sein de l'entreprise permettant leur concrétisation. D'où l'intérêt de notre travail qui permet d'identifier les critères de réussite d'un SIE qui permettent de concrétiser les fonctions d'un tel système.

De plus, l'auteur s'est penché sur le lien entre la pratique d'IE et la nature des manoeuvres stratégiques, plutôt que d'étudier le lien entre la réussite de la pratique de l'IE et l'efficacité des manoeuvres stratégiques que l'entreprise

envisage pour affronter un environnement de plus en plus compétitif.

#### 4.2.3.2. Les travaux de F. Bulinge (2002) : l'évaluation des aspects culturels de l'intelligence économique

Les travaux de F. Bulinge (2002) ont permis de mettre en évidence les aspects culturels rentrant en jeu dans l'introduction et l'appropriation d'une démarche d'IE. L'auteur a montré les difficultés d'appropriation de l'IE par les PME qu'il associe principalement à des aspects culturels. D'abord, l'auteur met l'accent sur les difficultés liées à la culture organisationnelle centrée sur le dirigeant, caractérisant ainsi la nature même des PME. L'auteur considère que la PME est organique, en ce sens qu'elle est fondamentalement une émanation de la personnalité de l'entrepreneur et de son impact sur son management. Les aspects culturels du dirigeant, sa personnalité, sont ainsi, pour F. Bulinge, des déterminants majeurs du mode de management de l'entreprise. C'est en ce sens que l'auteur cite la nature du management des PME qui est principalement orienté vers la résolution de problèmes immédiats, en ce sens qu'il rejoint les propos de Duchéneau (1996) « *Les managers sont soumis à un rythme implacable et leurs activités sont caractérisées par la brièveté, la variété et la discontinuité. Elles sont presque exclusivement tournées vers l'action, très peu vers la réflexion* ». En réponse à la culture organisationnelle centrée sur le dirigeant de PME, ce dernier présente souvent une multi-compétence, développée sur ce qui tend à compenser par nature la pauvreté des PME en termes de ressources.

De plus, l'auteur a noté la spécificité de la culture stratégique dans les PME, où une véritable réflexion stratégique est rarement formalisée et où l'intuition du dirigeant prime. Cela est d'autant plus lié à la personnalité du dirigeant qu'ils expriment souvent leur réticence à évoquer leurs choix stratégiques et à dévoiler leurs méthodes de travail. Les PME ont également une culture stratégique emprunte d'une certaine passivité envers les enjeux informationnels. En effet, l'omniprésence du dirigeant de l'entreprise place l'information au rang d'outil de pouvoir, ce qui handicape la capacité de l'entreprise à développer réellement une culture informationnelle.

Enfin, face à la diversité des définitions du concept de l'IE et à l'incohérence conceptuelle que cela a engendré ainsi que la nature abstraite et théorique de l'IE, l'IE a été pendant longtemps considérée comme prédestinée aux grandes entreprises et l'auteur a noté les difficultés de diffusion de l'IE dans les PME. En effet, la nature abstraite et théorique de l'IE est, par nature, contraire à l'esprit pragmatique du dirigeant de PME. S'ajoute à cela un manque de sensibilisation à l'IE concernant les PME au profit des grandes entreprises.

Tout en ayant passé en revue un grand nombre de dimensions expliquant les difficultés d'appropriation et de diffusion de l'IE dans les PME, F. Bulinge (2002) souligne que « *l'appropriation de l'IE est avant tout d'ordre culturel* » parce que « *l'IE est non seulement un ensemble de méthodes et d'outils mais également et surtout, un état d'esprit* ». Pour remédier aux multiples difficultés présentées ci-dessus, l'auteur a proposé un modèle adapté aux PME dont l'objectif est d'engendrer une meilleure appropriation de l'IE et de développer l'IE au sein des PME. Pour cela, l'auteur propose d'opérer un changement de culture managériale dans les PME, un changement des modes de pensée, des comportements. Afin de concrétiser un tel changement, l'auteur considère qu'il est nécessaire d'établir une évolution culturelle de l'organisation face à l'émergence d'une culture informationnelle jugée nécessaire. Selon l'auteur, « *la diffusion de l'IE se heurte, en France, à des obstacles d'ordre macro-culturel (culture nationale), mais également à des obstacles d'ordre micro-culturel (la culture des entreprises)* » (F. Bulinge, 2002). Il propose un certain nombre de recommandations à ces deux niveaux. Au niveau macro-culturel, l'auteur suggère la création d'un centre de ressources pédagogiques élaboré à partir des recherches scientifiques dûment validées. Il suggère également la prise en compte des enseignements en IE dès le premier cycle universitaire et non seulement en troisième cycle. Quant au niveau micro-culturel, l'auteur propose un modèle incrémental d'IE distinguant trois niveaux. Le premier niveau concerne ce que l'auteur appelle l'intelligence informationnelle prenant en considération l'identification et la résolution de problématiques simples de type information documentaire. Le second niveau, appelé intelligence opérationnelle prend en considération les aspects sécurité des systèmes d'information. Enfin, le troisième niveau, appelé l'intelligence stratégique entre en relation, principalement, avec le management stratégique de l'information au travers, en outre, de l'exploitation des réseaux relationnels.

Nous reconnaissons l'importance des aspects culturels dans la sensibilisation, l'appropriation et la mise en place d'une démarche d'IE. Néanmoins, l'étude proposée par F. Bulinge n'a pas abordé ce qui préoccupe actuellement les dirigeants d'entreprises en ce sens qu'ils ont non seulement besoin de s'approprier et de mettre en place une démarche d'IE mais également d'un suivi de son application concrète dans l'entreprise pour l'évaluation de sa réussite. La finalité de l'IE ne peut pas être atteinte uniquement au travers de facteurs culturels et une vue beaucoup plus globale de la situation de l'entreprise, de ses acteurs et de l'environnement devra être prise en considération et c'est en cela que notre travail porte tout son intérêt.

#### 4.2.3.3. L'enquête Promis (2000)

L'enquête Promis a été réalisée dans le cadre du mouvement national de promotion de l'IE et consiste en un programme régional de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises à la maîtrise de l'information stratégique, sous la responsabilité de la chambre régionale de commerce et d'industrie de la région Midi-Pyrénées. L'enquête a été menée dans l'objectif d'« *évaluer des comportements des PME par rapport à l'information stratégique et les éléments qui agissent comme levier dans la maîtrise de cette information* ».

L'enquête s'est construite autour d'un questionnaire de 17 questions et a été conduite par téléphone auprès de 801 entreprises de la région Midi-Pyrénées. Les questions posées ont porté sur les comportements des PME par rapport à l'information stratégique mais aucune indication claire n'a été donnée sur la différence entre l'IE et la veille stratégique. De plus, les auteurs de l'enquête considèrent que la pratique de l'IE ou celle de la veille stratégique convergent vers trois mêmes éléments essentiels : d'abord, l'implication de l'information dans le développement de la stratégie de l'entreprise ; ensuite, la sensibilisation du chef d'entreprise à l'importance de l'information ; enfin, la présence d'une réelle organisation de l'information dans l'entreprise

Cette perception de l'IE n'est clairement pas suffisamment précise et risque de provoquer une ambiguïté sur ce qu'est réellement l'IE. Nous présentons certaines conclusions auxquelles l'enquête Promis a pu aboutir ainsi :

L'une des questions du questionnaire portait sur la terminologie adéquate, selon les chefs d'entreprises, pour qualifier l'activité de surveillance, de collecte et de traitement des informations stratégiques. Les résultats qui en découlent montrent qu'une majorité de 27% des réponses considère le terme « IE » comme le plus adéquat, contre 26% pour le terme « veille technologique ou concurrentielle », et 20% pour le terme « renseignement », et enfin seulement 1% pour le terme « espionnage industriel ». Néanmoins, l'utilisation du terme « IE », dans l'enquête téléphonique, peut cependant être considéré, comme un élément porteur de sens susceptible d'influencer la réponse.

Les entreprises concernées par l'étude se focalisent, dans leur activité de recherche d'informations en provenance de l'environnement, essentiellement sur les clients (25%), ensuite sur l'évolution technologique dans le domaine d'activité de l'entreprise (18%), les concurrents (17%) et les marchés (16%). Parmi les entreprises sondées, celles orientées vers l'exportation s'intéressent davantage à la surveillance concurrentielle.

La mise en place d'une « veille offensive » n'a été relevée que dans 7% des entreprises interrogées, particulièrement celles dont les dirigeants favorisent plutôt l'innovation, le développement ou la stratégie. Ainsi, la majorité des entreprises reste active ou réactive. Les premières (39%) se renseignent systématiquement et régulièrement sans pour autant avoir mis en place un département ou une cellule spécifique. Les secondes ne font que réagir face à l'urgence et se renseignent pour résoudre les problèmes qui surviennent au fur et à mesure de leur évolution.

L'enquête Promis a permis de sonder les réalités du terrain et de relever des conclusions intéressantes. Néanmoins, elle ne permet pas de révéler le degré de formalisation des dispositifs d'IE au sein des entreprises interrogées.

#### 4.2.4. Les travaux sur l'évaluation de la réussite de l'intelligence économique

L'étude de la réussite du SIE et des facteurs qui y contribuent a été peu traitée en tant que telle dans la littérature existante. La majorité des études y faisant référence met en évidence, de façon souvent partielle, des variables

explicatives de la réussite du SIE. Le concept même de « réussite » n'a pas été défini clairement pour un SIE. Néanmoins, beaucoup de recherches reconnaissent l'importance d'évaluer la pratique de l'IE au sein de l'entreprise.

#### 4.2.4.1. La nécessité de contrôler l'efficacité et la rentabilité du système d'intelligence économique selon le rapport H. Martre (1994)

Dès 1994, le rapport H. Martre reconnaît que « *la mise en place d'un SIE dans l'entreprise doit intégrer dès l'origine du projet un dispositif de contrôle de l'efficacité et de la rentabilité du système* » (rapport H. Martre, 1994). Au travers de cette citation, nous constatons que la réussite du SIE est abordée en termes d'*efficacité* et de *rentabilité* du système.

De plus, le rapport H. Martre (1994) précise les différents critères d'efficacité de l'IE. En effet, en parlant de l'IE définie comme étant « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, ... de l'information utile aux acteurs économique* », les auteurs indiquent que « *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* » (rapport H. Martre, 1994).

#### 4.2.4.2. Les travaux portant sur la mesure de l'efficacité de la « competitive intelligence »

Les premiers travaux portant sur l'évaluation de la pratique de l'IE datent de 1996 dans « *Measuring the effectiveness of competitive intelligence* » (J.P. Herring, 1996, 1999). L'auteur y présente une étude exploratoire, fondée sur des interviews en face à face auprès de 18 cadres supérieurs de huit entreprises américaines. L'auteur constate, au travers de cette étude, que l'évaluation de la pratique de l'IE n'est pas formellement et systématiquement réalisée dans les entreprises interrogées. Les résultats de l'étude relèvent un écart entre les attentes des décideurs et les activités des veilleurs en termes de « competitive intelligence ». Les veilleurs se focalisent sur le processus de production de l'intelligence (collecte d'information, conception de bases de données, diffusion d'analyses pertinentes, ...), alors que les décideurs sont intéressés par la contribution de l'activité de « competitive intelligence » au succès et à la performance de leurs organisations. Après les résultats de l'étude, l'auteur souligne la nécessité de cibler la « competitive intelligence » sur les domaines stratégiques clés pour en avoir des impacts mesurables (en particulier les plans et décisions stratégiques, le développement de produits, les ventes et le marketing, et les priorités du management). L'auteur recommande également d'aligner les opérations fondamentales d'intelligence (collectes, analyses, ...) et de concevoir des produits d'intelligence correspondant aux attentes du manager. L'auteur propose quatre mesures d'efficacité : l'économie de temps, l'économie de coûts, la réduction de coûts et l'augmentation des profits. L'étude aboutit à la réalisation d'un guide sous forme de « checklist » pour mesurer et communiquer la valeur de l'intelligence aux managers et aux autres utilisateurs de l'entreprise.

L'auteur souligne qu'il est plus important de mesurer l'impact de l'efficacité de la « competitive intelligence » sur la performance de l'entreprise que de mesurer l'efficacité de la « competitive intelligence » elle-même. L'auteur insiste également sur la nécessité d'impliquer dans le processus d'évaluation outre que les producteurs de l'intelligence, les dirigeants utilisateurs comme acteurs principaux. L'auteur propose ainsi des pistes intéressantes pour évaluer l'IE ainsi que son impact sur la performance de l'entreprise. Néanmoins, nous constatons que le guide que l'auteur propose contient d'avantage de recommandations que de mesures concrètes d'efficacité de l'intelligence ainsi que d'évaluation de son impact, ce qui peut paraître abstrait aux dirigeants qui sont en attente de méthodes plus pragmatiques pour mettre en oeuvre l'IE au sein de leur entreprise.

#### 4.2.4.3. Les travaux de L.Hassid, P. J. Gustave & N. Moinet (1997)

L. Hassid & al. (1997), dans le livre intitulé « *les PME face au défi de l'IE* », ont défini 36 principes fondateurs d'un état d'esprit d'IE. Les auteurs ont proposé des points de repères sur ce qui peut contrarier la mise en oeuvre d'un dispositif de veille et d'IE et les éléments de réponse sous forme de recommandations en se basant sur des expériences vécues par les PME lors de la mise en oeuvre « *avec succès* » du dispositif de l'IE. Les auteurs ont



identifié les freins gênant les différentes étapes du processus de renseignement et ont proposé des recommandations pertinentes pour leur mise en oeuvre. La contribution des auteurs s'est toutefois focalisée sur l'étape d'expression des besoins « *seule l'étape d'expression des besoins est détaillée car c'est elle qui fait la jonction entre la compréhension des enjeux de l'entreprise et la méthodologie de veille* » (L.Hassid & al., 1997), alors que les étapes de collecte, de traitement et de diffusion de l'information ont été traitées d'une façon moindre.

Les recommandations proposées par les auteurs répondent aux dysfonctionnements repérés lors de la mise en pratique et du suivi du dispositif de l'IE pour assurer l'efficacité de son fonctionnement au sein des entreprises. Ces recommandations concernent le management, comme la nécessité de disposer d'un animateur en IE, l'organisation du système d'information, la sécurité de l'information et la mise en place de réseaux. L'un des points forts de la démarche proposée par les auteurs réside dans l'introduction d'une évaluation du retour sur investissement d'un dispositif de renseignement. Selon les auteurs, l'analyse du retour sur investissement « *amènent certaines PME à consacrer des moyens croissants aux actions d'IE* ». Ils donnent l'exemple d'une PME de Haute-Normandie dont le PDG « *a calculé approximativement ce que lui coûtait son dispositif de renseignement économique et ce qu'il lui rapportait. L'analyse du retour sur investissement fait apparaître un coût global de 600 000 francs et un gain de 1,2 million de francs* » (L. Hassid & al., 1997). Les auteurs mentionnent que le retour sur investissement du dispositif de renseignement est évalué en termes d'efficience (résultats/ressources mobilisées) et d'efficacité (capacité à atteindre ses objectifs).

Les auteurs ont également proposé une évaluation du dispositif d'IE fondée sur la démarche qualité « *naturellement, la démarche d'IE et la démarche qualité se valorisent mutuellement* ». Ils ajoutent que « *de même, la démarche qualité s'applique au dispositif d'IE. En effet, c'est en listant, étape après étape, l'ensemble des actions à accomplir que l'entreprise va analyser si son dispositif fonctionne correctement et trouver des pistes d'amélioration* » (L. Hassid & al., 1997). Les auteurs soulignent les résultats réalisés par une entreprise après un suivi fondé sur un tableau de bord permettant de vérifier l'efficacité du dispositif, ce qui se traduit par une augmentation du nombre de prospectes, une réduction des coûts de recherche et de développement et une meilleure réactivité en termes de positionnement concurrentiel.

Les auteurs nous dirigent sur des pistes intéressantes pour l'évaluation de la réussite du dispositif de l'IE en termes de suivi de son fonctionnement et du retour sur investissement définis par l'efficience et l'efficacité du système. Néanmoins, nous constatons que les auteurs se sont focalisés sur la performance de l'entreprise en termes de résultats et ont sous-estimé la satisfaction des décideurs comme utilisateurs principaux du dispositif d'IE. En outre, les auteurs ont assimilé le processus/dispositif d'IE à un « processus/dispositif de renseignement », qui, pour nous, et comme nous l'avons montré dans le premier chapitre dans la section portant sur l'approche terminologique de l'IE, se réduit à de l'espionnage économique, ce que nous considérons comme impropre pour qualifier l'IE.

#### 4.2.4.4. Les travaux de F. Jakobiak (1998, 2001)

F. Jakobiak (1998, 2001) rejoint B. Martinet & Y.M. Marti (1995) qui ont souligné que « *c'est un peu une gageure que de vouloir évaluer quantitativement l'IE* » et propose d'évaluer le fonctionnement effectif de l'IE ainsi que l'efficacité du dispositif. Il propose un contrôle du fonctionnement et un suivi d'une estimation de l'efficacité de l'IE. Le contrôle du fonctionnement se base sur quatre phases (entrée, flux, sortie et utilisation de l'information pour des décisions stratégiques). À chacune de ces phases, l'auteur associe un ou plusieurs indicateurs de résultats. Afin d'assurer la pérennité de l'IE, l'auteur a proposé certaines règles de gestion et de fonctionnement de la veille technologique fondées sur la direction collégiale, la coordination et la décentralisation, ainsi que le travail en groupe. L'auteur souligne également que l'évaluation réalisée par le chef de projet peut être complétée par des études d'impact et d'acceptation de l'IE pour assurer la satisfaction des utilisateurs du système « *Si les décideurs ne sont pas satisfaits du système, il faut rectifier le tir assez rapidement, sinon l'IE sera mise en sommeil, seuls quelques vestiges étant préservés* » (F. Jakobiak, 2001). L'évaluation proposée par F. Jakobiak (1998, 2001) est partielle, elle ne prend pas en compte l'avis des utilisateurs du SIE, et évoque uniquement des indicateurs de fonctionnement et de résultat. De plus, l'IE telle qu'étudiée par l'auteur est principalement de type veille

technologique ce qui ne représente qu'une composante de la veille stratégique.

#### 4.2.4.5. Les travaux de F. Bournois & P.J. Romani (2000)

Quant à F. Bournois & P.J. Romani (2000), ils soulignent la nécessité pour les entreprises d'avoir un tableau de bord leur permettant de contrôler et de piloter l'IE. Néanmoins, les deux auteurs constatent la faiblesse des entreprises françaises en termes d'évaluation des pratiques d'IE : parmi les entreprises qui pratiquent l'IE, 40,9% n'ont pas de système d'appréciation de la qualité des informations fournies par rapport aux attentes ; 54% ne reçoivent pas de retour sur la qualité des prestations des services d'IE ; 90,9% n'ont pas de tableau de bord pour piloter l'activité de l'IE ; enfin, celles dont la maison mère est française ne sont que 8,1% à disposer d'un dispositif de pilotage de l'activité d'IE alors qu'il est plus fréquent d'en trouver dans les entreprises d'origine américaine. Néanmoins, les 8,1% d'entreprises qui intègrent un tel dispositif ne fournissent aucun détail sur les indicateurs de tableaux de bords qu'ils utilisent.

Les auteurs ont proposé d'évaluer l'efficacité de l'IE en se basant sur une échelle de 1 à 5 (5 étant la meilleure note). Les résultats de leur étude révèlent que 49,5% des services d'IE et stratégique (IES) interrogés estiment à 3 la qualité de leurs prestations par rapport aux attentes des utilisateurs, mais seulement 22% d'entre elles se donnent une note supérieure à la moyenne « *les services d'IES ont un sentiment assez flou de la qualité de leurs prestations par rapport aux attentes de leurs clients* » (F. Bournois & P. J. Romani, 2000).

Tout en admettant la nécessité de l'évaluation de l'efficacité de l'IE à l'aide d'échelles de satisfaction, cela reste insuffisant. D'autres mesures d'évaluation de la réussite d'un SIE devraient être prise en compte, telles que l'évaluation des moyens mis en oeuvre pour gérer l'information comme par exemple les systèmes d'informations stratégiques, des objectifs stratégiques assignés au SIE et des retours sur investissement.

#### 4.2.4.6. Les travaux de M. Audigier, G. Coulon & P. Rassat (2003)

Dans le cadre de l'étude de l'efficacité de la pratique de l'IE en entreprise, M. Audigier, G. Coulon & P. Rassat (2003) ont proposé une méthode pour optimiser l'application de la démarche d'IE. Une telle méthode, élaborée par le Général Gérard Coulon, s'apparente à celle suivie par les états-majors dans la résolution de problèmes décisionnels dans l'urgence de situations conflictuelles du secteur militaire. Les auteurs considèrent que « *Dans le contexte actuel de l'économie et du monde de l'entreprise, il paraît logique d'adopter une démarche similaire. En outre, les données offertes par les technologies numériques sont telles, qu'il est illusoire d'espérer conduire une stratégie, sans l'appui d'une méthode.* ».

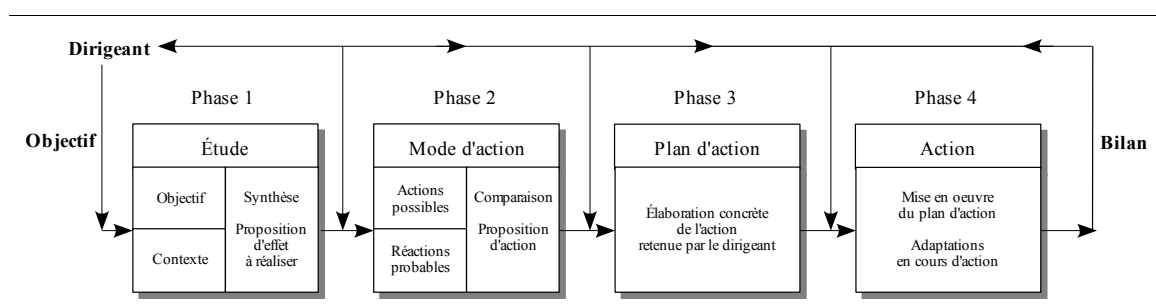


Fig. 59 : La méthode Gérard Coulon, selon M. Audigier, G. Coulon & P. Rassat (2003)

La méthode que proposent les auteurs, illustrée dans la figure ci-dessus, fait appel à « *la synergie du travail en équipe* » tout en indiquant que le dirigeant qui joue rôle de premier plan dans la définition de l'orientation et la prise des choix.

La première phase consiste à étudier le problème décisionnel à résoudre en indiquant les réponses aux questions : « *Que faut-il faire pour résoudre le problème posé ?* », « *Quel effet fait-il obtenir ? ou à quel résultat faut-il parvenir, pour assurer le succès d'une stratégie ou dépasser une crise ?* ». Dans cette première phase, les auteurs proposent de comprendre le problème décisionnel à résoudre selon deux étapes : en premier lieu, les auteurs suggèrent la constitution de deux équipes de travail.

La première équipe, constitué du décideur et ses collaborateurs, porte sur l'étude de l'objectif souhaité. Une telle équipe a plusieurs raisons d'être : d'abord « *pour être certain que tous les participants aux travaux comprennent bien la même chose* », ensuite pour lever tout doute quant aux différents aspects de l'objectif à atteindre. L'étude de l'objectif consiste ainsi à clarifier ses différents aspects en indiquant les délais et impératifs à respecter ainsi que les mesures de sécurité à observer pour la concrétisation des actions à mettre en oeuvre (recrutement de spécialiste nécessaire au projet envisagé, présupposition des délais, disponibilité des fonds financiers nécessaires, ...). Cette équipe devra également placer l'objectif poursuivi dans le cadre de la stratégie générale de l'entreprise et clarifier « *le rôle ou l'action des composantes de l'entreprise, des partenaires, des fournisseurs, ...* » et ce pour expliquer la raison de l'objectif souhaité.

La seconde équipe est quant opérationnelle et sur terrain et a pour objectif l'étude du contexte pour évaluer les besoins en renseignements. Le but est de renseigner le décideur ou la direction à propos du contexte dans lequel l'objectif vise à être atteint : « *avec qui l'opération va-t-elle être engagée ?* » « *Contre qui ?* » « *malgré qui vais-je m'engager ?* ». Le groupe tentera également de répondre à la question de savoir quels sont les domaines influents sur l'action tels que « *l'évolution de la réglementation nationale ou européenne, évolution des habitudes des consommateurs ou impact d'événements particuliers ...* ». L'étude du contexte se poursuit également par l'étude du cadre « *espace-temps* » de l'opération ou de l'action à réaliser.

Au terme du travail des deux équipes, un bilan est constitué afin d'« *esquisser sur quel point et à quel moment il sera préférable d'agir ? Où et quand faut-il concentrer les efforts ?* » mais aussi afin d'« *énoncer les critères qui caractérisent la réussite* » en termes qualitatifs et quantitatifs pour la constitution d'un tableau de bord du dirigeant l'aidant dans la traduction des objectifs en actions.

La deuxième phase permet de tirer les conséquences de la première et rente d'étudier sur quoi devra porter l'action afin d'atteindre l'objectif souhaité. Cette phase tente de répondre à la question « *Comment réaliser l'effet recherché ?* » et permet de définir concrètement l'action à entreprendre. Tout comme pour la première phase, deux équipes sont constitués. La première équipe, la même qui était chargée de l'étude de l'objectif, se verra confier l'évaluation des différentes actions que l'entreprise peut envisager pour réaliser l'effet déterminant. Il s'agit d'évaluer les actions possibles en vérifiant s'ils satisfont les contraintes et impératifs retenus lors de la phase précédente. Les actions qui ne remplissent pas de telles conditions sont à rejeter. La seconde équipe, également celle qui a étudié le contexte dans la phase précédente, se verra confier l'évaluation des réactions susceptibles de se développer face aux actions envisagées. De telle réactions ne concernent pas forcément la partie adverse car elle peut concerner tout acteur de l'environnement pouvant réagir à d'éventuelles actions. Au terme du travail des deux équipes, elles confrontent leurs résultats sous forme matricielle sur des critères pertinents et discriminants afin d'en dégager une proposition à présenter au dirigeant. De tels critères de comparaison peuvent être l'impact médiatique régional, l'incidence financière à moyen terme, l'influence sur le moral des collaborateurs, la conséquence sur la réorganisation de l'entreprise, etc.

La troisième phase permet d'organiser la mise en oeuvre de l'action retenue. En effet, à ce stade de la méthode de G. Coulon, la décision est prise. Pour autant le problème n'est pas résolu car il faut clarifier les détails des actions à entreprendre pour concrétiser la décision. Cette troisième phase tente de répondre aux question de « *qui fait quoi, quels sont les points de rendez-vous pour coordonner l'action des différents acteurs, les indicateurs de réorientation d'une phase, les moyens à réunir, ...* ». Au terme de cette phase, chacun saura exactement ce qu'il doit faire et quelles sont éventuellement ses marges de manoeuvre. Les modalités et les rôles de chacun constitueront donc le résultat d'une telle phase et feront l'objet d'un document qui comportera un certain nombre de rubriques parmi lesquelles les auteurs citent un rappel de l'objectif, l'effet déterminant de l'objectif c'est à dire ce qu'il est supposé être fait pour l'atteindre, l'action concrète envisagée, l'effet d'une telle action ainsi que les éventuelles étapes intermédiaires, le tableau de bord fruit de la seconde phase, la répartition des rôles, le récapitulatif des renseignements réalisées, un plan de communication interne et externe à propos de l'action engagée, les éventuelles opérations complémentaires qu'il est souhaitable prévoir, les moyens mis à disposition et enfin les aspects de sécurité et de protection des informations concernant l'action à mener.

Enfin, la dernière phase s'applique à la conduite de l'opération proprement dite. Elle permet la validation des différentes étapes tout en permettant l'apport de modifications en cours d'action. En effet, même si l'étude de la faisabilité de l'action envisagée a été réalisée dans les phases précédentes, l'entreprise n'est pas à l'abri d'un changement de situation et dans de tels cas, il faudra pourvoir réagir de façon coordonnée pour rectifier les détails de l'action envisagée. Durant cette phase, il sera également important de confronter les résultats de l'action aux critères de réussite qui auront été retenus pour savoir à quel moment il est possible de considérer que l'objectif est atteint. Les auteurs soulignent toutefois qu'il est nécessaire d'assurer, aussi longtemps que cela soit possible, la réversibilité des actions afin de pouvoir revenir en arrière et annuler les actions réalisées en cas de changement de situation ou de constatation d'échec prématuré de l'action envisagée.

Les auteurs ne se contentent pas seulement de proposer une méthode de mise en place de la démarche d'IE, mais également tentent d'identifier les clés de succès de la méthode qu'il proposent afin d'en optimiser la pratique. Pour cela, les auteurs ont expérimenté leur méthode tant au sein de petites entreprises (constituées de trois personnes) jusqu'aux grandes entreprises multi-nationales, en passant par des organisations professionnelles. Les conclusions sont unanimes : les décideurs constatent un gain dans les délais d'étude d'un problème décisionnel. Pour certains cas de problèmes décisionnels, les décideurs ont admis « *qu'ils ne voyaient pas du tout, initialement, comment aborder le problème posé et la méthode leur a permis de cerner rapidement les points clés du dossier* ». En outre, pour rendre plus concret et plus pragmatique l'IE, la méthode proposée par les auteurs a joué le rôle de « de fil conducteur » en rapprochant des étudiants des universités, écoles d'ingénieurs ou de commerce, du monde de l'entreprise à travers des études de cas.

Au terme de l'expérimentation de leur méthode, les auteurs ont pu relever trois principales clés de succès que sont le renseignement, la réversibilité de l'action, et enfin le coaching.

- Le renseignement comme clé de succès

D'abord, le renseignement pour mieux éclairer les choix stratégiques. « *Imaginez que l'on puisse prendre les décisions qui conviennent sans être renseigné, c'est supposer qu'un automobiliste soit capable de conduire de nuit, sans éclairage* ». Afin qu'il soit réussi, le renseignement devra, selon les auteurs, être constitué en un cycle de quatre étapes. La première étape se focalise sur l'expression des besoins en renseignements. Les auteurs mettent l'accent d'une part sur la nécessité d'établir un climat de confiance entre le décideur et ceux qui sont chargés de chercher l'information afin qu'ils puissent saisir tout le sens de ce qu'il faut chercher « *C'est pourtant l'obstacle qu'il faut absolument dépasser, car si l'on ne sait pas ce qu'il faut chercher, rien ne peut valablement être entrepris* ». D'autre part, les auteurs indiquent l'importance de consulter les experts de l'entreprise pour analyser les domaines spécifiques qui permettront d'identifier les signaux faibles ou précurseurs dont on a besoin.

La seconde étape est celle de la recherche des renseignements. Les auteurs indiquent que l'IE met en éveil des capteurs tels que l'internet, la consultation d'experts, les réseaux professionnels, les échanges dans des contacts informels, etc qui permettent de déceler les signaux même les plus faibles et de prendre en compte ceux qui seraient passés inaperçus. La méthode proposée devra selon les auteurs reposer sur les compétences du veilleur qui d'être attentif aux signaux même les plus faibles, de relier entre elles et d'en identifier les informations significatives. Les critères de compétence du veilleur qui, selon les auteurs, constituent les meilleurs facteurs de succès de leur méthode, sont « *une personnalité très équilibrée, à la fois modeste, déterminée, critique et ayant le sens du contact humain, un savoir être [...]. L'écoute, l'observation, une attitude empreinte de modestie sont parfois les meilleurs facteurs de succès* ». En outre, les auteurs mettent l'accent sur l'importance de l'instauration d'une « *synergie du travail en équipe* » et un environnement de travail interactif où l'interaction devient la règle. Enfin, la formalisation d'un échéancier clair des dates auxquelles les renseignements devront parvenir à la direction, mais aussi un plan de renseignement.

La troisième étape consiste, selon les auteurs, à traiter les renseignements afin d'en extraire de la valeur ajoutée avant de les livrer aux destinataires. Le traitement donnera lieu à une synthèse produite par sujet, domaine ou thème. De telles synthèses, pouvant être périodiques ou spécifiques à des signaux d'alerte, pourront faire l'objet de relance de nouveaux besoins, ce qui confirme le caractère cyclique et itératif du renseignement.

La quatrième étape consiste à diffuser les renseignements et devra, selon les auteurs, « *donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment. En d'autres termes il faut cibler [les destinataires]* ». En effet, la diffusion large de tous les renseignements amènerait les membres de l'entreprise à se désintéresser de celles-ci à cause de leur abondance, tout comme dans le cas de leur absence.

- La réversibilité de la décision comme clé de succès

Les auteurs ont avancé l'idée que l'une des clés de succès de la mise en pratique de leur méthode de mise en oeuvre de la démarche d'IE est celle de la réversibilité de la décision. L'objectif est de maîtriser le cap de l'action en permettant une flexibilité permanente pour changer, à tout moment, ou du moins de faire évoluer les actions que mène l'entreprise. Il est alors nécessaire, selon les auteurs, de prévoir « *des alternatives ou des sauts conditionnels selon les résultats d'un tableau de marche, tenu à jour en permanence* ».

Il s'agit alors de maîtriser le sujet de la décision et de l'action selon trois angles : d'abord évaluer en termes qualitatif, quantitatif et temporel les indicateurs permettant de rendre compte des effets obtenus aussi bien dans l'état final que dans les états intermédiaires. Il faudra ainsi les comparer aux résultats escomptés définis dans la seconde phase de la méthode proposée par les auteurs. Les auteurs indiquent que « *si ces faits, mesurables, ne sont pas réalisés, alors il faudra faire une nouvelle analyse du dossier, avant de poursuivre ou non dans le même sens* ». Ces effets mesurés en cours de route ne doivent pas être ambigus, et doivent être pertinents « *dans leur nature et dans leur quantification* ». De plus ils doivent être identifiés avec tout le pragmatisme et le bon sens nécessaires qui doivent servir de guide. Ensuite, il est nécessaire, selon les auteurs, d'admettre et de définir un écart par rapport aux objectifs initiaux, à partir duquel on renoncera à la décision. Ainsi, il y aura une action, à un moment donné, qui marquera la fin de l'irréversibilité et l'entreprise devra en être consciente. Identifier l'étape d'irréversibilité permet d'éviter les situations où, sans le savoir, l'entreprise s'engage dans un sens sans retour en arrière possible. Enfin, le décideur doit savoir renoncer à la voie empruntée par l'entreprise si celle-ci s'avère inappropriée et ce sans plus attendre car, même si l'erreur fait partie du jeu, « *c'est le droit à l'erreur, mais un bon manager ne doit pas persister dans l'erreur* ». Toutefois, sachant qu'au moment où on se rend compte que le choix est inapproprié, il est souvent trop tard pour espérer conduire une action cohérente. Ainsi, les auteurs suggèrent d'anticiper « *Cela se traduira, par exemple, par des simulations d'aléas ou d'incidents. [...] Tout ne sera pas envisagé, certaines situations ne seront pas imaginées, mais des réflexes seront acquis, ce qui est le plus important et offre les meilleures chances de succès en cours d'action* ». Deux principaux types de stratégies se distinguent selon les auteurs : les stratégies de décision séquentielle qui consiste à prendre une décision tout en laissant les autres alternatives le plus longtemps possible ouvertes et possibles. Dans ce cas, au cours de l'action, actions et réactions donneront lieu à des choix qui seront pris tout en gardant l'état final escompté en ligne de mire. Les stratégies synoptiques consistent quant à elles à « *faire la meilleure analyse possible de la situation de départ pour optimiser la décision prise et éviter d'en changer* ». Selon les auteurs, « *cette stratégie impose de fixer une limite, avant laquelle la décision est prématurée et au-delà de laquelle on risque de rentrer dans le domaine de l'altermoisement* ». Cette stratégie est toutefois limitée à des actions de courte durée, ou encore à l'une des étapes d'un processus complexe dans lequel les différents acteurs d'une phase capitale désirent encadrer leur action de façon très étroite pour éviter tout changement la concernant.

- Le coaching comme clé de succès

La méthode de G. Coulon est elle-même prévue pour être utilisée dans le cadre d'un « coaching ». Il s'agit en quelque sorte de la formation qui accompagne la méthode proposée et ce afin d'en assurer la réalisation correcte et appropriée. Plusieurs éléments caractérisent un tel coaching. D'abord le « coach » en question doit avoir acquis l'expérience suffisante et la maîtrise de tous les aspects de la méthode de G. Coulon car il sera le « *garant des délais et de la cohérence de l'ensemble* » et participera à la constitution des groupes de travail évoqués dans la méthode. Il fera également appliquer les règles de confidentialité que les situations imposent. De plus, les auteurs indiquent que, pour acquérir les prémisses d'une telle maîtrise de la méthode, avoir été confrontés à un nombre suffisant de situations différentes afin de constituer un parcours et une expérience. Parmi les situations possibles, les auteurs citent l'élaboration d'une nouvelle stratégie, la réaction, la recherche d'amélioration du fonctionnement

de l'entreprise, l'apparition de nouveaux concurrents, ...

Ensuite, le « coach » joue le rôle de coordinateur permettant le croisement des compétences de l'entreprise. Un tel croisement est source de pertinence et de fiabilité des solutions apportées à un problème. Grâce à la coordination d'un « coach », l'ensemble des compétences pourront oeuvrer ensemble en apportant les éclairages nécessaires, en réduisant les zones d'ombre, et en définissant les signaux faibles ou précurseurs.

Le « coach » aide également le décideur à mieux piloter la démarche. En effet, le « coach », ayant toujours le recul nécessaire, et sans forcément connaître en profondeur le sujet traité, il doit offrir au dirigeant une capacité de dire « non ». C'est pour cette raison que le « coach » devra acquérir la confiance du dirigeant car tous les deux se partagent la tâche : le décideur qui prend la décision et le « coach » qui est le garant de la structuration de la démarche d'IE.

L'implication du « coach » pour la structuration de la démarche d'IE se concrétise selon trois ordres : d'abord, il joue un rôle de prévention, centré sur la réduction des risques et le suivi des menaces; ensuite il joue le rôle d'assistance à la gestion et à la communication de crise; et enfin, il pourra, après une crise, agir pour la réduction des risques auxquels il a fallu faire face. L'action du « coach » suit alors, selon les auteurs, un processus de trois phases. En premier lieu, il recense les risques et menaces auxquels l'entreprise peut être exposée. En second lieu, il aidera à la mise en place d'une politique de gestion de crise, selon les risques et menaces qu'il aurait recensés. En dernier lieu, il procédera à la préparation de tests, sous forme d'exercices ou d'entraînement afin d'une part de diminuer le comportement à risque en sensibilisant le personnel et d'autre part à identifier les points faibles de la politique de gestion de crise.

Face à une crise, la politique de gestion de crises permet d'abord de reprendre la situation en main, ensuite de faciliter le retour à une situation normale, enfin et surtout de capitaliser l'expérience vécue. Dans cette dernière étape, le « coach » peut exercer un point de vue critique afin d'éviter de renouveler les erreurs commises mais également afin d'améliorer les capacités de réactivité de l'entreprise.

○○○○○○

Tout en reconnaissant l'intérêt de la méthode que proposent M. Audigier, G. Coulon & P. Rassat (2003) pour optimiser la mise en place et l'application de l'IE, en termes de pertinence d'analyse, de structuration et de pragmatisme d'une telle méthode ainsi que l'identification des clés de succès d'une telle méthode, nous avons pu déceler certaines limites par rapport à la problématique de notre recherche.

Les clés de succès, au nombre de trois, présentées par les auteurs comme étant le renseignement, la réversibilité de l'action, et enfin le coaching. Nous proposons ci après d'évoquer les limites dans chacune de ces clés de succès.

En premier lieu, les auteurs utilisent un ton inspiré du domaine militaire pour finalement être appliqué à l'entreprise. Nous n'adhérons pas à la même optique car nous préférons utiliser le terme « information » en lieu et place de « renseignement ». L'information, au coeur de l'entreprise, est alors appréhendée de façon plus sereine. De plus, le penchant des auteurs vers du renseignement plutôt que de la veille éloigne leur approche d'une intégration avec les systèmes d'information actuels et explique d'ailleurs le manque de prise en considération des aspects technologiques de l'IE, notamment en termes de systèmes d'informations stratégiques. En outre, les auteurs indiquent que « *la ressource [de leur méthode] en matière première est fournie par l'information, elle est donc à part entière une méthode d'IE* ». Toutefois, les auteurs n'évoquent pas les critères de pertinence de l'information, d'où l'intérêt de notre travail en termes d'identification des facteurs informationnels de succès d'un SIE.

Les auteurs ont évoqués les compétences du veilleur et sous estimé les compétences des décideurs et analystes. D'où l'intérêt de notre travail en termes d'identification des facteurs individuels de succès d'un SIE portant sur tous les acteurs agissant dans un tel système.

Les clés de succès proposés par les auteurs demeurent partiels et limités par rapport à la problématique de la réussite d'un SIE qui est plus globale et plus complète qu'un processus d'IE. En effet, les auteurs ne sont contents

de se focaliser sur les clés de succès des différentes étapes de la méthode qu'il proposent qui s'apparente à un processus. Ainsi, tous les aspects qui vont au delà d'un tel processus n'ont pas été pris en considération car les clés de succès identifiées sont ceux du processus d'IE et non du SIE lui-même. Nous pouvons évoquer tout particulièrement les critères d'ordre informationnel et technologique que les auteurs n'ont pas considéré. L'information a certes été mise au cœur de la méthode de G. Coulon, mais sa pertinence et les critères d'une telle pertinence doivent également être pris en considération dans l'identification des facteurs clés de réussite d'un SIE. De plus, les auteurs ont évoqué les outils technologiques comme étant des logiciels « *d'ores et déjà disponibles et ne nécessitant aucune adaptation particulière selon le type pour la taille des entreprises* ». Les auteurs citent l'exemple du logiciel « Anticipation Lab » qui est présenté comme un laboratoire nomade d'aide à la décision. Nous n'adhérons pas à la même considération des outils technologiques en soutenant que la mise en place d'un système d'informations stratégiques efficace respectant un certain nombre de caractéristiques est un facteur clé de succès d'un SIE.

#### 4.2.4.7. Les travaux de P. Achard (2005)

P. Achard (2005) a tenté d'identifier les éléments porteurs de réussite de l'IE en entreprise en proposant, en quelque sorte, un ensemble de recommandations pour mieux pratiquer l'IE. Dès lors, l'auteur considère la réussite de la mise en place d'un SIE dans l'entreprise comme dépendant essentiellement de la conviction interne des dirigeants et leurs efforts de facilitation de l'IE « *réussir la mise en place d'un SIE n'est pas le fruit du hasard. Il dépend de la conviction réelle et non simplement affichée des décideurs* » (P. Achard, 2005). Selon l'auteur, les dirigeants doivent reconnaître le rôle qu'apporte l'IE à l'entreprise.

L'auteur indique également que « *pour que l'implantation d'une unité d'IE économique réponde aux attentes, il faut qu'elle soit structurée en recherchant son adéquation aux intérêts de l'entreprise. Toute autre formule est condamnée à l'échec* ». En évoquant l'attitude de l'entreprise envers l'information, l'auteur considère que seule l'information partagée est une « *alternative compatible avec un fonctionnement optimal de l'IE dans l'entreprise. Il ne peut y avoir de SIE efficace que dans un environnement ouvert et capable de remplir son rôle 'facilitateur de veille'* »

Afin de réussir la mise en place d'une IE en entreprise, l'auteur propose un démarche inscrite en cinq phases. En premier lieu, l'entreprise doit « *bien comprendre ce qu'elle attend de son unité d'IE* » en se posant les questions concernant l'intérêt de la mise en place d'un SIE et sa fonction prioritaire.

En second lieu, P. Achard suggère de définir les personnes et les compétences nécessaires au fonctionnement du SIE. Le veilleur a été mis en avant par l'auteur et doit, selon lui, avoir une « *bonne connaissance du secteur d'activité* », avoir des connaissances « *plutôt généraliste que spécialiste et au service du client interne* » ainsi que des capacités de communication tout en ayant « *l'humilité de reconnaître ses limites et dire « je ne sais pas » quand tel est le cas* » ou de « *dire la vérité, l'enrober s'il le faut mais la dire* ». Malgré que l'auteur ait mis l'accent sur l'importance d'une complicité entre le décideur et le veilleur, il a toutefois sous-estimé les compétences du décideur, tout comme ceux de l'analyste ou d'un responsable du SIE dans la réussite de la mise en place de celui-ci.

En troisième lieu, P. Achard considère l'importance de positionner l'IE au cœur de l'entreprise, c'est à dire au cœur « *des projections dans l'avenir des activités [de l'entreprise], la segmentation du marché, l'évolution des attentes clients ainsi que la saisie des opportunités* ». L'IE devra également, selon l'auteur, s'insérer dans les missions et les objectifs de l'entreprise et avant certaines prises de décision notamment « *pour mieux cerner les manœuvres des concurrents* ».

En quatrième lieu, P. Achard met l'accent sur l'importance d'élaborer un processus d'IE, en d'autres termes formaliser le fonctionnement du SIE. L'auteur propose un processus en cinq étapes : la définition des axes de surveillance ; la définition des modalités de recueil de l'information ; le traitement et la diffusion de l'information ; le contrôle des objectifs fixés ; et enfin, la définition des axes nouveaux de surveillance. Toutefois, l'auteur n'hésite à estimer qu'un tel processus ne peut être qu'un exemple et que l'élaboration d'un processus plus complet

est nécessaire et un certain nombre de recommandations sont proposés par l'auteur et se résume en « *la transformation du flux entrant (information ou input) en flux à valeur ajoutée (intelligence ou output) grâce au traitement de l'information (processus proprement dit)* ».

Enfin, en cinquième et dernier lieu, P. Achard signale la nécessité d'introduire un dispositif pour quantifier la performance du SIE pour « *être informé en permanence de ses points forts comme de ses points faibles pour avancer et s'améliorer* ». L'auteur propose un ensemble de critères d'appréciation d'une unité d'IE comme entre autres la crédibilité, la régularité et la pertinence des rapports émis par le processus d'IE, l'aptitude à communiquer avec la hiérarchie, les collaborateurs ou le top management, à travailler en équipe, à fixer des priorités, etc. L'auteur indique toutefois que ces critères d'appréciation « *sont importants et dangereux à la fois. Leur force tient aux domaines qu'ils couvrent. Leur faiblesse tient à leur caractère qualitatif exclusif* ». La quantification des paramètres étudiés permettrait selon l'auteur se « *mettre le veilleur à l'abri d'une évaluation purement subjective* ».

Certes, l'acteur humain est au centre de la démarche d'IE conditionnant souvent son échec ou sa réussite, mais l'étude menée par P. Achard (2005) sur le sujet s'est focalisée sur un acteur en particulier, qui est le veilleur, et a considérablement sous estimé le rôle des autres acteurs, que sont le décideur et l'analyste, dans la réussite de la démarche d'IE. L'une des raisons qui ont poussé l'auteur à se focaliser davantage sur la fonction de veille dans l'IE est qu'il considère la pratique de l'IE dans l'entreprise uniquement à travers la mise en place d'une unité d'IE. L'appropriation de la pratique de l'IE par une unité séparée conduit à considérer l'IE comme une fonction parmi d'autres fournissant au reste de l'entreprise des informations pertinentes. Or, selon notre vision, un SIE englobe toute l'entreprise et correspond à un nouveau mode de management de l'entreprise.

## **5. Le positionnement de la problématique par rapport aux travaux antérieurs**

L'IE est d'un intérêt incontestable pour les entreprises qui souhaitent acquérir ou conserver une meilleure position stratégique dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Cela a été révélé dans les multiples travaux portant sur l'IE, sa conception et sa pratique concrète que nous avons présenté précédemment. L'évaluation de la réussite de l'IE revêt également une importance capitale pour la pérennité de l'entreprise et malgré certains travaux de recherche sur ce sujet, quasiment aucun d'entre eux n'a porté sur la réussite d'un SIE dans son ensemble.

La pratique de l'IE au sein des entreprises est complexe, difficile à gérer et la réussite n'en est pas souvent garantie. Ainsi, les décideurs veulent avoir l'assurance du retour sur investissement souhaitent connaître les facteurs clés du succès du SIE et disposer d'une méthodologie adéquate permettant l'évaluation de la réussite d'un tel système.

Compte tenu du contexte, des enjeux de l'IE et pour répondre aux attentes des décideurs, nous avons soulevé cinq questions principales :

- Pourquoi l'IE est-elle si indispensable pour l'entreprise, notamment l'entreprise tunisienne ?
- Comment définir la « réussite » d'un SIE ?
- Comment évaluer la réussite d'un SIE ?
- Quels sont les facteurs clés de succès d'un SIE pour un meilleur pilotage stratégique de l'entreprise ?
- Quel est l'impact de la réussite d'un SIE sur la performance et la compétitivité de l'entreprise ?

Dans les travaux précédemment présentés, certains chercheurs ont tenté d'évaluer la pratique de l'IE, mais cela a souvent consisté en une mesure du degré de pratique sur le terrain de l'IE, sans pour autant définir explicitement ce qu'est une pratique réussie. En effet, la plupart des études antérieures mettent en avant, souvent de manière implicite ou partielle, des variables explicatives de la réussite de la pratique de l'IE. Le concept même de « réussite » n'a ainsi pas été clairement défini dans la littérature concernant l'IE.

Ainsi, malgré tout l'intérêt de tels travaux, nous ne pouvons pas associer les études portant sur l'évaluation de la pratique de l'IE avec l'étude de la réussite d'une telle pratique. L'évaluation de la réussite de la pratique de l'IE a



été peu traitée en tant que telle dans la littérature existante même si son importance a été reconnue depuis les années 90 par plusieurs auteurs.

### **5.1. L'importance d'évaluer la réussite de l'intelligence économique au travers de sa pratique**

L'importance de l'évaluation de la réussite de la pratique de l'IE a été évoquée par de nombreux chercheurs, dont le rapport H. Martre, en 1994, qui préconisait que « *la mise en place d'un SIE dans l'entreprise doit intégrer dès l'origine du projet un dispositif de contrôle de l'efficacité et de la rentabilité du système* ».

F. Bournois & P.J. Romani (2000) ont étudié les pratiques en IE et stratégique dans les entreprises et ont souligné la nécessité de disposer d'un « *tableau de bord pour contrôler et piloter l'IE et stratégique* ».

H. Lesca (1991) a étudié la possibilité de mesurer la surveillance et a proposé un outil de diagnostic de la veille stratégique pour les PME matérialisé par le logiciel « Fennec » qui aboutit à un tableau de bord pour le contrôle de la veille stratégique mesuré au moyen d'un questionnaire à l'attention des dirigeants. L'étude que l'auteur a menée demeure partielle car il n'a pas intégré dans son approche ni indicateurs de résultats, ni impact de la veille stratégique sur la performance de l'organisation. En outre, l'auteur s'est appuyé sur le seul point de vue des professionnels, sans prendre en compte ni l'avis, ni les attentes des dirigeants utilisateurs de la veille stratégique.

### **5.2. L'importance d'évaluer la réussite de l'intelligence économique au travers de son efficacité**

L'évaluation proprement dite de la réussite de l'IE, présentée comme « *la mesure de l'efficacité de l'IE* » date de 1996 par J.P. Herring. L'auteur présente un étude exploratoire menée par interviews en face à face auprès de 18 cadres supérieurs de huit entreprises américaines. Les principaux résultats de son étude montrèrent dès l'abord, que l'évaluation de l'IE n'est pas réalisée de manière formelle ni systématique dans les entreprises interrogées. Ensuite, l'auteur constate un écart entre les attentes des décideurs « *utilisateurs de l'intelligence* » et ce qui a été fourni par les veilleurs « *producteurs de l'intelligence* ». Pour combler cette lacune, l'auteur suggère alors d'aligner les objectifs de l'IE avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

L'étude que propose l'auteur a abouti à la proposition d'un guide sous forme d'une « *checklist* » pour mesurer et communiquer la valeur de l'IE aux dirigeants utilisateurs.

L'un des points forts de la démarche de J.P. Herring est de souligner qu'il est tout autant important, sinon plus, de mesurer l'impact de l'efficacité de l'IE sur la performance de l'organisation que de mesurer l'efficacité de l'IE elle-même. L'auteur insiste également sur la nécessité d'impliquer dans le processus d'évaluation, non seulement les producteurs de l'intelligence, mais aussi les dirigeants utilisateurs.

L'auteur nous met sur la voie de pistes intéressantes pour établir une évaluation de la réussite de l'IE et de son impact sur le processus décisionnel stratégique. Néanmoins, le guide que propose l'auteur contient davantage de recommandations qu'une évaluation concrète de l'efficacité de l'IE et de son impact sur le processus décisionnel stratégique ce qui ne répond pas aux attentes des décideurs en termes de méthodes plus pragmatiques.

La question de l'évaluation de la réussite de l'IE a suscité un intérêt auprès d'autres auteurs dont, notamment, F. Jakobiak (1998) qui rejoint B. Martinet & Y.M. Marti (1995) en confirmant que « *vouloir évaluer quantitativement l'IE est un peu une gageure* ». L'auteur propose « *un contrôle de fonctionnement* » et « *une estimation de l'efficacité* » de l'IE à partir d'indicateurs de fonctionnement (entrée, flux, sortie, utilisation d'informations) et de résultat (nombre de programmes de recherche, de brevets déposés, etc). Là encore, nous constatons que l'évaluation de l'efficacité de l'IE est partielle, l'étude ne prend pas en compte l'avis des utilisateurs et s'intéresse plus particulièrement au fonctionnement et aux résultats de l'IE orientée essentiellement système d'information.

### **5.3. L'importance d'évaluer la réussite de l'intelligence économique au travers de la satisfaction des utilisateurs**

L'évaluation de l'efficacité de l'IE à partir de la satisfaction des besoins des utilisateurs a suscité l'intérêt de certains auteurs. D. Harkleroad (1998), se référant à une étude menée par le « *Future Group* » a pu évaluer

l'efficacité de l'IE qui y était menée sur la base de la mesure de la satisfaction des décideurs interrogés. F. Bournois & P.J. Romani (2000) ont également évalué le degré de satisfaction des utilisateurs sur la qualité des prestations de l'IE et stratégique par rapport à leurs attentes. Pour d'autres auteurs, notamment B. Ballaz (1992), l'évaluation de la satisfaction des utilisateurs ne s'est focalisée que sur une composante de l'IE qui est la veille stratégique.

Certes, l'évaluation de la réussite de l'IE à partir de la satisfaction des utilisateurs est nécessaire, mais elle demeure insuffisante. En effet, plusieurs mesures devraient être prises en compte et en particulier l'évaluation des moyens utilisés, notamment technologiques, des objectifs fixés, notamment stratégiques et des résultats obtenus en termes de qualité des informations restituées, ainsi que de la satisfaction des utilisateurs.

#### **5.4. L'importance d'évaluer la réussite de l'intelligence économique au travers de son impact sur le processus décisionnel**

La préoccupation fondamentale des chercheurs et praticiens en stratégie d'entreprise est d'identifier les variables explicatives de la performance des entreprises, sources d'avantages concurrentiels durables. Or, la performance de l'entreprise est souvent le résultat de la prise de bonnes décisions stratégiques.

Nous adoptons la vision qu'à travers l'IE se dessine la stratégie de l'entreprise car l'environnement conditionne cette dernière. L'IE améliore la lecture de la relation entre l'entreprise et son environnement grâce notamment à une meilleure perception et interprétation des stimuli, une plus grande création du sens, afin de conduire de meilleures stratégies.

En adoptant ainsi de meilleures stratégies, les entreprises conditionnent leur niveau de performance, d'où l'importance du comportement stratégique dans l'atteinte des objectifs stratégiques de performance, particulièrement concernant les PME.

L'analyse de la littérature en management stratégique portant sur le thème de l'IE nous révèle que celle-ci s'inscrit dans la démarche stratégique et qu'elle est au service du processus décisionnel stratégique. Si nous survolons les principales définitions de l'IE proposées dans la littérature, nous pouvons constater la présence fréquente du mot stratégique.

L'IE s'identifie alors à cette démarche stratégique d'aide à la décision qui constitue une réponse au défi de la révolution marquée par la mondialisation des échanges, la démocratisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication et l'avènement de la société de l'information.

Le contexte économique actuel justifie l'évolution rapide vers la complexité, l'instabilité, l'imprévisibilité et l'hypercompétitivité de l'environnement de l'entreprise. Ce contexte crée de l'incertitude et impose de nouvelles contraintes à l'entreprise, qui ne doit pas uniquement s'adapter aux mutations incessantes de l'environnement, mais également et surtout influencer celui-ci en sa faveur afin d'acquérir ou de conserver une meilleure position stratégique.

L'IE constitue ainsi une réponse à l'interrogation stratégique et aux préoccupations des décideurs, soucieux de la pérennité de l'entreprise, pour résoudre les problèmes décisionnels auxquels ils sont confrontés et améliorer le pilotage stratégique de l'entreprise « *donner aux décideurs les éléments nécessaires pour mieux définir leur orientation à moyen et long terme* » (R. Salmon & Y. Limarès, 1997).

Les enjeux de l'IE ne sont plus à démontrer, répondant aux attentes des décideurs, l'IE relève non seulement de la réactivité, exprimant la surveillance permanente et la rapidité de la réaction de l'entreprise face aux surprises stratégiques en provenance de l'environnement, de la préactivité, qui consiste à se préparer à d'éventuels changements futurs, et surtout de la proactivité, attitude par laquelle l'entreprise cherche à créer son environnement. L'IE, par la réactivité, la préactivité et la proactivité promet une meilleure efficacité du processus décisionnel stratégique.

La problématique mise en évidence autour du lien entre l'IE et la stratégie de l'entreprise, ainsi que l'impact de l'IE

sur le processus décisionnel stratégique n'est que rarement l'objet principal des études menées. Comme dans le cas de l'évaluation de la réussite de l'IE, l'étude du lien entre une telle réussite et la performance stratégique de l'entreprise est quasi absente dans la littérature. Néanmoins, quelques travaux ont porté sur l'étude du lien entre l'efficacité de la veille stratégique et la performance de l'entreprise (C. Cohen, 2003). Nous pensons que l'étude de l'efficacité de la veille stratégique représente une réponse partielle à la problématique de la réussite de l'IE.

En outre, E.S. Antoine (2004) a particulièrement bien développé l'étude de l'apport de l'IE à la stratégie d'entreprise, mais l'auteur n'a pas abordé la question du lien entre la réussite de l'IE et la performance stratégique de l'entreprise. D'un autre côté, S. Larivet (2002) a étudié les réalités de l'IE dans les PME. L'étude effectuée par l'auteur a abouti à des résultats révélant le lien entre la pratique de l'IE dans les PME et la conduite des manoeuvres stratégiques que sont la différenciation, la focalisation et la diversification. Néanmoins, nous pensons qu'une entreprise peut très bien pratiquer l'IE sans pour autant qu'il y est un effet positif sur sa performance stratégique et qu'il est donc nécessaire de veiller à la bonne pratique de l'IE.

Pour résumer, il faudrait non pas mettre en relation la pratique de l'IE et la performance stratégique de l'entreprise, mais plutôt étudier le lien entre la réussite de la pratique de l'IE et la nature des manoeuvres stratégiques aboutissant ainsi à une performance stratégique.

L'analyse des travaux antérieurs portant sur le lien entre IE et stratégie d'entreprise, nous a permis d'identifier un certain nombre de limites qui justifient et positionnent la problématique de notre recherche. Sans prétendre combler toutes les lacunes signalées, nous nous proposons de fixer les hypothèses et les objectifs de la recherche dans la section suivante.

### **5.5. Rappel des hypothèses et des objectifs de la recherche**

Les hypothèses de la recherche que ce travail tente de vérifier sont au nombre de trois et concernent d'une part, la relation entre la réalisation de facteurs clés de succès, que nous nous proposons d'identifier, et la réussite d'un SIE, et d'autre part, la relation entre une telle réussite et l'amélioration du pilotage stratégique de l'entreprise. Les trois hypothèses que nous avons définies se présentent ainsi :

Hypothèse 1 : « *Un SIE est réussi SI ses facteurs clés de succès sont réalisés.* »

Hypothèse 2 : « *Un SIE est réussi SI la réalisation de ses facteurs clés de succès est cohérente en ce sens que tous les facteurs sont équitablement réalisés.* »

Hypothèse 3 : « *Le pilotage stratégique de l'entreprise est plus efficace SI le SIE est réussi* » en d'autres termes « *L'entreprise est plus compétitive SI son SIE est réussi* »

Le travail que nous présentons dans ce mémoire a été motivé par un certain nombre d'interrogations que nous nous sommes posée dès le commencement de nos travaux de recherche. Ces questions ont porté sur le « *pourquoi* » parce que nous devons étudier la réussite d'un SIE dans l'entreprise et le « *comment* » d'une telle réussite traduite par des facteurs clés de succès que nous tentons d'identifier. De telles interrogations se résument ainsi :

L'objectif final de travail de la recherche est de parvenir à un double outil d'évaluation d'une part de la réussite d'un SIE, et d'autre part de l'impact d'une telle réussite sur l'efficacité du pilotage stratégique. À partir de l'identification des critères de réussite d'un SIE, il s'agit d'abord de définir qu'est-ce que la réussite d'un SIE, identifier les critères de réussite d'un tel système et étudier l'impact d'une telle réussite sur l'efficacité du pilotage stratégique de l'entreprise.

L'objectif général de la recherche découle de ces interrogations et revient à proposer un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE (MERSIE) et de son impact sur le l'efficacité du pilotage stratégique de l'entreprise.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons adopté une démarche exploratoire. Une telle démarche est particulièrement recommandée lorsque l'objet de recherche est récent, peu connu, complexe, que les résultats des recherches sont instables ou ne font l'objet d'aucun consensus. L'intérêt des recherches exploratoires selon Y.

Evrard, B. Pras & E. Roux (1993, p.23) est multiple car elles permettent de « *mieux formuler le problème et mener ensuite une investigation précise, formuler des hypothèses quant aux relations existant entre variables [...] développer les instruments du type questionnaires ou échelles en prenant en compte toutes les situations* ». Les auteurs ajoutent qu'« *elles ne sont pas seulement des préalables à d'autres études mais peuvent former en elles-mêmes un tout* ». C'est en ce sens que nous avons choisi de mener une recherche exploratoire quant à l'étude de la réussite de la pratique de l'IE pour les raisons suivantes :

Les connaissances actuelles portant sur le thème de l'IE et particulièrement sur sa réussite et sa relation avec la stratégie d'entreprise, présentent, comme nous l'avons évoqué précédemment, plusieurs limites que nous résumons ainsi :

Le nombre de travaux portant sur l'IE et la stratégie d'entreprise est relativement faible. En effet, en consultant le fichier central des thèses, la base de l'agence bibliographique de l'enseignement supérieur et la base bibliographique de l'association internationale en management stratégique en France, nous n'avons pu recenser que deux thèses de doctorat traitant de l'IE et de la stratégie d'entreprise (A.E. Saïd, 2004) et un nombre relativement restreint d'articles de recherche sur le sujet. Concernant l'étude de la réussite de l'IE et son impact sur la stratégie de l'entreprise, quelques travaux témoignent de l'importance d'une telle question, sans pour autant qu'elle constitue un sujet central d'étude. En outre, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est réellement penchée sur la question de la réussite de l'IE et de l'impact d'une telle réussite sur la performance stratégique de l'entreprise.

Nous avons constaté également une absence, à notre connaissance, de recherches scientifiques portant sur la réussite de la pratique de l'IE au sein des entreprises tunisiennes. Néanmoins, nous pouvons signaler qu'il existe certaines recherches traitant le thème de la veille stratégique, qui ne représente que l'une de ses composantes, mais reste insuffisante pour répondre à la problématique de l'IE. L'IE est effectivement une expression souvent absente du lexique managérial des dirigeants d'entreprises tunisiennes.

L'IE suscite également auprès des dirigeants d'entreprises une certaine sensibilité au thème associé, la confidentialité. Cela est d'autant plus compréhensible que les travaux portant sur le thème de l'IE traitent souvent d'informations à caractère stratégique pouvant dévoiler les intentions stratégiques ou des résultats atteints par l'entreprise. C'est pour cela que, face à la confidentialité de telles informations, nous nous sommes préparée à ne pas pouvoir collecter suffisamment d'informations sur le sujet auprès des entreprises, particulièrement selon une recherche quantitative, et nous préférons mener une recherche de type exploratoire.

L'objectif d'une recherche exploratoire sur terrain dans notre travail est la recherche d'une compréhension de la réussite de la pratique de l'IE et son analyse en profondeur. Plus précisément, nous souhaitons acquérir une vision aussi complète et précise que possible de la réussite de la pratique de l'IE et de son impact sur le processus décisionnel stratégique. La finalité est de formuler des propositions (hypothèses) sur les variables de la réussite de l'IE.

Dans notre travail, nous optons pour une recherche exploratoire sur terrain (observations, études de cas, entretiens avec des dirigeants d'entreprises et avec des experts en IE). L'objectif d'une telle recherche exploratoire est d'une part de mieux comprendre la réussite d'un SIE et son impact sur la stratégie de l'entreprise, mais aussi et surtout d'identifier les facteurs clés de réussite d'un SIE.

Les entretiens avec des dirigeants d'entreprises, notamment à l'aide d'un guide d'entretien, sont recommandés par F.N. Kerlinger (1986), parce qu'ils peuvent être utilisés comme un outil de recherche exploratoire pour identifier les variables et les relations, compléter d'autres méthodes de collection d'informations ; il peut être utilisé pour approfondir les motivations des répondants ainsi que les raisons de leurs choix.

Nous avons fait appel également à l'avis d'experts en IE afin de valider les différents facteurs clés de succès du SIE que nous avons identifiés. Le contact avec cinq experts a été le fruit de ma participation à l'Université

Européenne d'été en IE et innovation qui s'est déroulée en 2005 à Cherbourg. J'ai pu m'entretenir en tête à tête avec ces experts et consultants en IE pour discuter de la validité des facteurs que nous avons identifiés.

La procédure d'appel à l'avis d'experts a été enrichie à travers l'élaboration d'un questionnaire à remplir via internet, consistant en un formulaire protégé par des codes d'accès afin de garantir une fiabilité des réponses. Les invitations à participer à ce questionnaire ont été envoyées par voie de courrier électronique à plusieurs autres experts que nous avons sélectionnés.

Les éléments de réponse aux interrogations que nous nous sommes posée nous ont conduit à développer un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE sur la base des différents facteurs clés de succès du SIE que nous avons identifiés et validés.

## **6. Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons tenté d'apporter des éléments de définition de la stratégie d'entreprise à travers ses origines, ses différents courants de pensée, les différents modèles de formulation et de formation de la stratégie. Pour combler les limites des courants de pensées évoqués, nous avons mis en exergue la réflexion stratégique qui permet d'aborder la stratégie de façon plus globale alliant l'analyse, la décision et l'action stratégiques.

Ensuite, nous avons proposé de considérer l'IE comme un système de pilotage stratégique permettant d'optimiser le comportement stratégique de l'entreprise pour la conduite des stratégies compétitives. Dès lors, nous avons montré que l'IE, par le biais d'un consensus entre réactivité, préactivité et proactivité, permettait à l'entreprise de s'inscrire non seulement dans une perspective volontariste lui permettant d'assurer un renouveau stratégique et d'influencer son environnement en sa faveur, mais également dans une perspective anti-déterministe lui permettant de réduire les contraintes environnementales.

Par la suite, nous avons présenté des modèles de conception et d'évaluation développés dans le cadre de l'IE. Pour cela, nous avons commencé par évoquer certains travaux de notre équipe de recherche SITE (modélisation et développement de Systèmes d'InTelligence Économique) qui nous ont semblé intéressants pour la réalisation de notre travail.

Un tour d'horizon sur les travaux en dehors de l'équipe de recherche SITE nous a permis de passer en revue les principaux modèles de conception et d'évaluation des dispositifs d'IE. Nous avons également porté notre attention sur certains travaux traitant de l'évaluation de la pratique de l'IE, et nous avons manifesté un intérêt particulier aux travaux traitant de l'évaluation de la réussite de l'IE.

Tout en reconnaissant l'importance des résultats apportés par ces travaux, nous avons tenté de déceler leurs limites, au vu desquelles, nous avons pu clarifié le positionnement de la problématique de notre travail par rapport aux travaux antérieurs.

Au terme de ce chapitre, nous achevons ainsi la partie de l'état de l'art de ce mémoire. L'objectif du chapitre suivant est de proposer un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE ainsi que l'étude de l'impact d'une telle réussite sur le processus décisionnel stratégique.



**Partie 2**

**Contribution**





Chapitre 3

# Les facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique

## Objectifs

- La définition d'un SIE
- La définition d'un SIE « réussi »
- L'identification des facteurs clés de succès d'un SIE
- Consultation d'experts en IE pour valider les facteurs clés de succès proposés
- Proposition du Modèle d'Évaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique (MERSIE)

## Sommaire

<b>1. Introduction.....</b>	<b>287</b>
<b>2. Le Système d'Intelligence Économique.....</b>	<b>287</b>
2.1. Proposition d'une définition d'un système d'intelligence économique.....	287
2.2. Les composants d'un système d'intelligence économique.....	288
<b>3. L'intérêt d'évaluer la réussite d'un système d'intelligence économique.....</b>	<b>293</b>
3.1. Les notions de réussite et d'échec d'un système d'intelligence économique.....	293
3.2. L'intérêt d'évaluer la réussite d'un système d'intelligence économique.....	294
3.3. Facteurs clés de succès et facteurs clés d'échec d'un système d'intelligence économique.....	297
3.4. La méthodologie d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique.....	301
<b>4. Présentation de la démarche d'investigation.....</b>	<b>306</b>
4.1. Un bref rappel du contexte de la recherche.....	306
4.2. Les objectifs de la recherche.....	306
4.3. Méthodologie et déroulement de la recherche.....	307
<b>5. Étude de cas concret d'un problème décisionnel au sein de l'entreprise "Hayet".....</b>	<b>312</b>
5.1. Un aperçu sur le contexte économique actuel tunisien.....	312
5.2. Présentation de la Société Liberté d'Exploitation des Eaux Minérales naturelles " S.L.E.E.M - Hayet ".....	317
5.3. Étude de cas d'un problème décisionnel au sein de l'entreprise "Hayet".....	318
5.4. Les facteurs de réussite du processus d'intelligence économique identifiés à partir de l'étude de cas.....	348
<b>6. Consultation d'experts en intelligence économique pour valider les facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique.....</b>	<b>351</b>
6.1. Intérêt de la consultation d'experts en intelligence économique.....	351
6.2. L'enquête Web pour recueillir l'avis d'experts en intelligence économique.....	351
6.3. L'entretien en face à face avec des experts en intelligence économique.....	353
<b>7. Proposition d'un Modèle d'Evaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique (MERSIE)...</b>	<b>354</b>
7.1. Les objectifs du modèle MERSIE.....	355
7.2. Les éléments constitutifs du modèle MERSIE : les facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique.....	355
7.3. L'inter-relation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique.....	401
7.4. La cohérence, un critère indispensable pour assurer la réussite d'un système d'intelligence économique.....	404

7.5. Récapitulatif des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique constituant le modèle MERSIE.....	405
<b>8. Conclusion.....</b>	<b>407</b>

## **1. Introduction**

La première partie de la thèse, constituée du premier et du second chapitre, était consacrée à l'état de l'art et a permis de construire le cadre théorique de la recherche. Nous y avons d'abord présenté, dans le premier chapitre, l'IE comme une interface entre l'entreprise et son environnement permettant une lecture pertinente de leur relation. Nous avons ensuite montré, dans le second chapitre, l'intérêt de l'IE considérée comme un système de pilotage stratégique qui prône non seulement la réactivité, mais également dans la préactivité et la proactivité.

Dans le présent chapitre qui introduit la deuxième partie de la thèse, celle de notre contribution, nous nous proposons tout d'abord de définir ce qu'est, pour nous, un système d'intelligence économique, la réussite d'un tel système et l'impact de cette réussite sur le processus décisionnel stratégique.

La première contribution consiste à définir ce que nous entendons par SIE et nous proposons, pour cela, de nous appuyer sur l'approche systémique permettant de structurer le SIE en plusieurs composants inter-dépendants et complémentaires. Le SIE est ainsi défini comme l'agrégation et l'interconnexion d'une part du processus d'IE, lui-même composé de plusieurs étapes, et d'autre part des acteurs du SIE que sont le décideur, le veilleur, l'analyste et le responsable du SIE, et enfin du système d'informations stratégiques.

La seconde contribution dans ce chapitre consiste à proposer une définition de la réussite et de l'échec d'un SIE. Pour cela, nous avons fondé notre approche sur la définition des notions de facteur clé de succès et de facteur clé d'échec d'un SIE, puis nous avons justifié le choix de l'identification des facteurs clés de succès et non d'échec d'un tel système pour pouvoir évaluer sa réussite.

Pour identifier les facteurs clés de succès d'un SIE, nous avons réalisé une étude de cas d'un problème décisionnel au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet". L'étude de la littérature réalisée durant les deux premiers chapitres de ce mémoire nous ont également permis d'identifier un certain nombre de facteurs clés de succès des composants du SIE qui, confrontés à ceux identifiés sur le terrain, nous ont permis de constituer un ensemble de facteurs clés de succès d'un SIE. Après l'identification des facteurs clés de succès d'un SIE, nous avons procédé à la soumission de l'ensemble des facteurs clés de succès identifiés à l'oeil averti d'experts et consultants en IE afin de les valider et, à défaut, de les rectifier.

Au final, la principale contribution dans ce chapitre consiste à proposer un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE fondé sur l'ensemble des facteurs clés de succès d'un SIE identifié et validé par les experts et consultants en IE. L'objectif d'un tel modèle, que nous appellerons MERSIE, serait de fournir au responsable d'un SIE une méthodologie d'évaluation de la réussite d'un tel système.

## **2. Le Système d'Intelligence Économique**

### **2.1. Proposition d'une définition d'un système d'intelligence économique**

#### **2.1.1. L'approche systémique appliquée à l'intelligence économique**

L'IE, comme nous l'avons expliqué dans le second chapitre de ce mémoire, est considérée comme une pratique managériale au service de la stratégie de l'entreprise. Or, la question que nous nous posons est comment peut-on qualifier l'IE au sein de l'entreprise ? Est-elle une démarche, un processus, une méthode, des outils, ... ?

Par ailleurs, nous considérons que l'IE ne peut pas être assimilée uniquement à une démarche, ou une méthode, car, étant donné que l'IE fait interagir un ensemble d'acteurs pour mettre en pratique les étapes d'une telle démarche en utilisant divers outils technologiques, il nous semble clair que nous sommes en présence d'un système structuré en trois composants inter-reliés que sont les acteurs impliqués dans la pratique de l'IE, d'un processus d'IE et d'un système d'informations stratégiques que nous nous proposons d'expliquer dans la section 2.2.2 de ce chapitre.

En nous inspirant des principes de l'approche systémique, qui considère qu'un système regroupe généralement

trois éléments que sont les intrants, les processus de transformation et les extrants, nous pouvons également considérer que le SIE a pour intrants correspondant aux problèmes décisionnels survenant dans l'entreprise et pour des extrants correspondant aux connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée produites par le SIE et qui sont utiles à la prise de décision et la mise en pratique des actions stratégiques.

La figure suivante illustre les différents composants constituant un SIE et qui sont inter-reliés : le processus d'IE, les acteurs qui y sont impliqués et le système d'informations stratégiques.

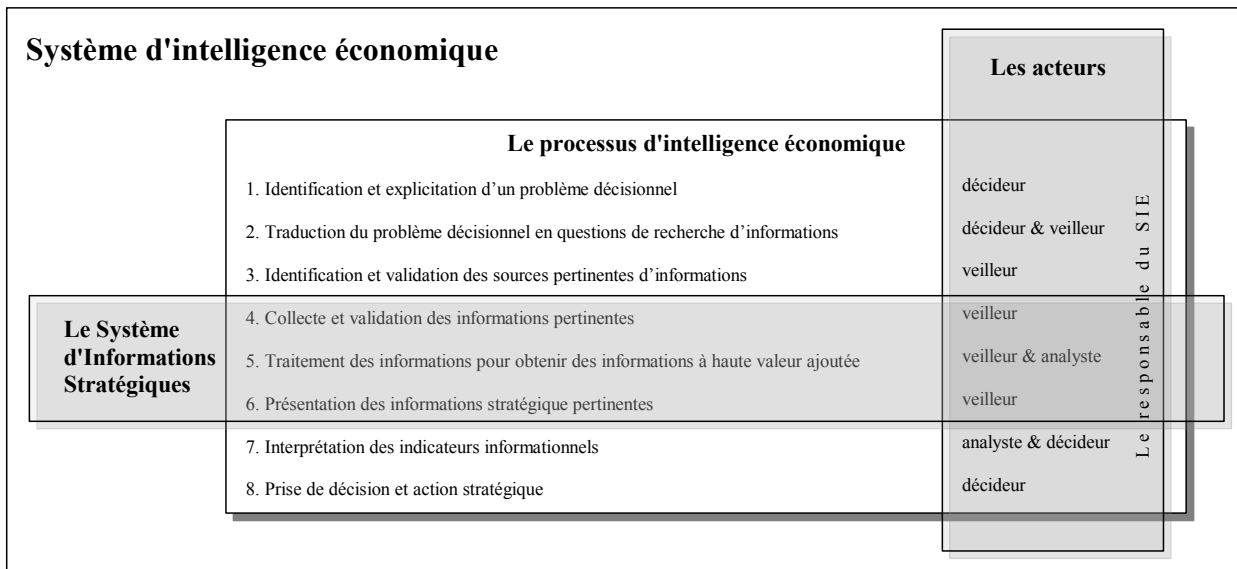


Fig. 60 : Les différents éléments constituant un SIE

Nous allons, dans la suite de cette section, détailler les différents composants du SIE ainsi que leur interaction les uns avec les autres. Nous nous proposons ensuite d'étudier la réussite d'un SIE qui dépend naturellement de la réussite de ses composants.

## 2.2. Les composants d'un système d'intelligence économique

### 2.2.1. Le processus d'intelligence économique

Dans notre équipe de recherche SITE, nous considérons l'IE comme un processus englobant plusieurs étapes présentées dans le tableau 17 en section 4.1.2 du second chapitre de ce mémoire.

L'ensemble de ces étapes, longuement discutées dans le second chapitre de ce mémoire, en section 4.1.2, constituent un processus itératif dans lequel toutes les étapes doivent être réalisées en respectant l'ordre de chacune. Ainsi la réussite d'une étape dépend de celles des étapes qui la précèdent. Les entrants de chacune des étapes est donc l'extrait de celle qui la précède et l'entrant de la première est à la fois un problème décisionnel mais aussi le feedback d'une précédente exécution du processus (aspect itératif du processus d'IE).

### 2.2.2. Les principaux acteurs impliqués dans le système d'intelligence économique

Le facteur humain occupe une place prépondérante et incontournable dans le processus d'IE. Pour que l'intelligence économique soit pleinement efficiente, la reconnaissance de l'individu comme acteur principal dans la réussite de l'IE doit être privilégiée. C'est en ce sens que C. Monnin & F.L. Perret (2006) disaient que « *on comprend donc aisément que cette reconnaissance plus elle est accrue plus elle produit une motivation subjective et donc une mobilisation entière du sujet qui participera ainsi pleinement à la dynamique de groupe, à son fonctionnement et donc à la production d'idées et de résultats concrets. L'intelligence collective est alors vraiment à son apogée* ».

Le SIE fournit à ses acteurs un espace de travail collaboratif afin que tout un chacun puisse, de par ses compétences, contribuer au bon déroulement du processus d'IE. Dès lors, il devient intéressant de clarifier le rôle

de chacun des acteurs opérant dans le SIE.

En se référant à la liste des métiers et des compétences de l'IE proposée par A. Juillet (2006), nous pouvons en extraire les acteurs qui nous semblent les plus actifs en matière d'IE au sein de l'entreprise.

Les acteurs clés du SIE que nous avons identifiés sont au nombre de quatre : le responsable du SIE, le décideur, l'analyste et le veilleur. Dans la suite de cette section, nous nous proposons d'éclaircir les activités de chacun de ces acteurs.

- Le responsable du SIE

Le responsable, appelé également directeur, du SIE est « *une personne physique bénéficiant d'une délégation de pouvoir générale et pluridisciplinaire chargée dans une entreprise de coordonner et d'organiser l'activité des veilleurs, des analystes et des réseaux afin d'aider à la décision, à l'influence, à la performance et à la protection de l'organisation* » (A. Juillet, 2006). Ainsi, le responsable du SIE a pour fonction l'animation et la coordination des tâches de chaque acteur opérant dans le SIE. Le responsable a également pour mission d'entretenir les réseaux internes et externes et l'audit du fonctionnement du SIE.

Nous pouvons également assimiler le responsable du SIE à ce que A. Knauf (2006, 2007) appelle « animateur-coordonateur » et qui est considéré, selon l'auteur, comme un superviseur et coordinateur chargé d'assurer la cohérence du dispositif d'IE et d'animer les réseaux humains.

- Les décideurs

Le décideur, généralement incarné par le dirigeant ou le chef d'entreprise est celui qui identifie les problèmes décisionnels auxquels l'entreprise est confrontée, qui définit les objectifs stratégiques de l'entreprise, qui est amené à prendre des décisions et qui juge le moment opportun pour passer à l'action en fonction des informations stratégiques pertinentes qu'il détient.

Les difficultés que rencontrent les décideurs proviennent principalement de la complexité de la situation décisionnelle dans laquelle ils faudra comprendre et résoudre des problèmes décisionnels mal structurés. C'est en ce sens que D. Dörner & al. (1983) caractérisent la situation décisionnelle selon sa complexité, sa dynamique, l'imprécision de ses buts et enfin sa « politélie ».

En premier lieu, la complexité de la situation décisionnelle revient, d'une part, au manque d'informations nécessaires à la prise de décision en raison de la difficulté de leur obtention et, d'autre part, à la disposition d'informations parfois fausses qui risquent d'induire le décideur en erreur.

En second lieu, une situation de décision est par nature changeante d'elle-même et possède ainsi des propriétés auto-dynamiques.

En troisième lieu, l'imprécision de la situation décisionnelle revient à la nature fréquemment peu précise des buts. Un but imprécis, selon D. Dörner & al., suffira pour entamer un processus de décision, mais durant ce processus, le but doit être précisé, voire adapté ou modifié pour entreprendre une action stratégique pertinente.

En dernier lieu, une autre propriété d'une situation de décision est ce que D. Dörner & al. appellent la « politélie » exprimant le fait que, souvent, un décideur ne peut pas se focaliser sur la poursuite d'un seul but, mais doit également se préoccuper d'autres buts qui sont parfois contradictoires.

C'est face à de telles caractéristiques de la situation décisionnelle que le décideur aura pour rôle de la rendre plus intelligible en identifiant le problème décisionnel et comprendre les enjeux qui lui sont inhérents. C'est en ce sens que nous nous référons à la définition de décideur proposée par A. David & O. Thiery (2001) comme « *celui qui est apte à identifier et à poser le problème à résoudre en termes d'enjeu, de risque ou de menace qui pèsent sur l'entreprise* ». Les auteurs considèrent qu'un problème peut se traduire d'une manière générale sous forme d'observation de certains paramètres de l'environnement de l'entreprise à surveiller ou d'hypothèses à vérifier. De tels paramètres peuvent être connus du décideur, et dans ce cas le résultat de l'observation est facilement identifiable. Les paramètres de l'environnement à surveiller peuvent également ne pas être connus. Dans ce cas,

« la tâche de l'observation consiste à mettre en évidence ou à découvrir ces paramètres ». Après avoir mis en évidence les paramètres jugés importants, « le décideur est souvent amené à vérifier des hypothèses associables aux paramètres ou à confirmer sa croyance sur l'observation ».

- Les analystes ou les experts

L'analyste est défini comme « une personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative, à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de validation, d'interprétation et d'analyse de l'information dans un ou plusieurs domaines de compétences. L'analyste contribue à la performance, à l'innovation, à la prévention des risques et des menaces et à la protection de l'organisation » (A. Juillet, 2006).

Les analystes sont ainsi considérés comme des experts qui participent activement dans le processus d'IE en intervenant à la phase d'analyse des informations restituées par le veilleur ainsi que celle de l'interprétation des indicateurs informationnels pertinents permettant au décideur de prendre des décisions en toute connaissance de cause. Le rôle des analystes est ainsi de fournir au décideur des connaissances à haute valeur ajoutée tout en proposant des arguments et des recommandations d'actions.

- Les veilleurs

L'ADBS<sup>4</sup> définit le veilleur comme « un veilleur-documentaliste qui alimente les décideurs d'une entreprise en informations sélectionnées et traitées en vue de les alerter sur l'évolution de l'environnement (technique, concurrentiel, économique, réglementaire, etc.) de l'entreprise et de les aider dans leurs prises de décision ».

Les veilleurs sont ainsi les spécialistes en documentation, collecte et recherche d'informations, souvent appelés observateurs, car ils jouent le rôle de guetteurs, scrutant en permanence l'environnement interne et externe de l'entreprise en vue de le rendre plus intelligible.

Le veilleur est défini également par A. Juillet (2006) comme « une personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative [...] une activité de recherche, de traduction, de mémorisation et de diffusion de l'information écrite ou orale, dans un ou plusieurs domaines de compétences ». Dans le même ordre d'idées, H. Lesca (1994) souligne que les veilleurs peuvent être assimilés à des capteurs ou des traqueurs d'informations ayant pour objectif d'alimenter le processus de veille stratégique en informations. L'auteur considère qu'un traqueur d'informations doit disposer de trois compétences lui permettant d'abord d'accéder aux sources d'informations pertinentes, de sélectionner les informations à recueillir et de détecter de nouvelles sources d'informations.

Dans notre travail, nous considérons que le veilleur est un acteur clé dans le SIE, qui collabore avec l'analyste pour apporter au décideur des informations stratégiques pertinentes pour l'aider à résoudre son problème décisionnel. En effet, la résolution d'un problème décisionnel ne dépend pas uniquement de l'analyse de la situation décisionnelle, mais également de la compréhension de la demande informationnelle exprimée par le décideur pour apporter les informations stratégiques pertinentes. Le veilleur a ainsi pour objectif de restituer des indicateurs informationnels pertinents sur lesquels le décideur s'appuie pour prendre des décisions stratégiques adéquates.

Nous rejoignons ainsi les idées de P. Kislin (2005) qui indique que le veilleur, à partir d'un plan de recherche formalisé, doit définir les objectifs de recherche d'information, après avoir compris l'enjeu du problème décisionnel et assimilé la demande informationnelle formulée par le décideur, interroger les différentes sources d'information qu'ils auront sélectionnées afin d'en collecter les informations, de les traiter et de les diffuser. Le veilleur est également en charge de la gestion et de l'alimentation en permanence du système d'information de l'entreprise.

En définitive, nous pouvons distinguer deux catégories de veilleurs : d'abord, les veilleurs-documentalistes, spécialistes de l'information documentaire publiée d'une façon formelle et facilement accessible. Les veilleurs sont essentiellement au contact des sources d'informations formalisées (bases de données, centres de documentation, internet, ...) et utilisant l'outil informatique. Ensuite, les veilleurs « terrain », qui sont très fréquemment en contact

---

4 ADBS : Association des professionnels de l'information et de la documentation en France

direct avec les clients, fournisseurs, partenaires, salons, colloques, etc. et sont souvent en dehors de l'entreprise et ont pour mission de déceler les informations informelles difficilement accessibles par tous et souvent plus valorisées que les informations formelles.

- L'intervention des acteurs dans le processus d'IE

Dans ce paragraphe, nous présentons l'intervention des acteurs clés identifiés ci-dessus, que sont le responsable du SIE, le décideur, le veilleur et l'analyste, dans les différentes étapes du processus d'IE

1. Identification et explicitation d'un problème décisionnel	décideur	le responsable du SIE
2. Traduction du problème décisionnel en questions de recherche d'informations	décideur & veilleur	
3. Identification et validation des sources d'informations pertinentes	veilleur	
4. Collecte et validation des informations	veilleur	
5. Traitement (analyse, mise en forme, synthèse) des informations pour obtenir des informations à haute valeur ajoutée	veilleur & analyste	
6. Présentation des informations stratégiques pertinentes	veilleur	
7. Interprétation des indicateurs informationnels	analyste & décideur	
8. Prise de décision et action stratégique	décideur	

Tableau 20 : Le processus d'IE et les acteurs qui y sont impliqués

L'interaction entre les acteurs impliqués dans le SIE se manifeste à travers leurs contributions respectives à la résolution d'un problème décisionnel tout au long du processus d'IE allant de l'identification et l'explicitation d'un tel problème, jusqu'à la prise de décisions et la mise en pratique des actions adéquates. Chaque acteur est impliqué à différentes étapes du processus d'IE et l'agencement des étapes s'exprime à travers les échanges entre acteurs. En effet, dès le commencement du processus d'IE, le décideur identifie un problème décisionnel rencontré et l'explique au veilleur pour que ce dernier assimile l'enjeu inhérent à un tel problème décisionnel ainsi que la demande informationnelle formulée par le décideur. Les deux acteurs pourront coopérer afin de traduire le problème décisionnel en questions de recherche d'informations, le décideur apportant sa compréhension fine du problème et le veilleur apportant une formalisation de la demande informationnelle selon un plan de recherche d'information. Le veilleur pourra ensuite engager un processus de veille (étapes 3, 4, 5 et 6 du processus d'IE) pour restituer des réponses le plus fidèlement possible à la demande informationnelle formulée par le décideur. L'analyste, quant à lui, intervient durant la phase de traitement de l'information pour apporter son expertise dans l'analyse des informations auprès du veilleur.

L'achèvement du processus de veille, engagé par le veilleur, aboutit à des informations à haute valeur ajoutée, délivrées au décideur ainsi qu'à l'analyste selon un format adapté afin de leur permettre d'analyser et d'interpréter les indicateurs informationnels clés qui s'en dégagent. Enfin, les décideurs utilisent les informations à valeur ajoutée pour prendre des décisions stratégiques à partir des analyses, des arguments et des recommandations d'experts.

Le responsable du SIE joue un rôle important dans le déroulement du processus d'IE parce qu'il intervient dans l'ensemble de ses étapes. En effet, il n'a pas seulement pour rôle de coordonner et assurer le suivi des tâches de chacun des acteurs impliqués dans un tel processus, mais aussi de superviser la réalisation de toutes les étapes du processus d'IE pour assurer un fonctionnement cohérent du SIE.

Le facteur humain représente ainsi un élément de premier ordre dans le fonctionnement du SIE car, à chacune des étapes du processus d'IE, l'acteur humain intervient en apportant son expérience, son savoir et son savoir-faire. Toutefois, l'outil informatique demeure important, grâce notamment à la démocratisation des technologies de l'information et de la communication, et en particulier aux systèmes d'informations, pour assister les acteurs humains dans leurs tâches de recherche, collecte, traitement, diffusion de l'information. Le système d'information a également un rôle important à jouer dans la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise contre les

risques de vols, de destruction ou de manipulation de l'information stratégique. Dès lors, un SIE se doit d'intégrer un système d'informations stratégiques pour l'aide à la décision que nous présentons ci-dessous.

### 2.2.3. Le système d'informations stratégiques, un système d'aide à la décision

Un système d'information stratégique (SIS) peut être envisagé comme un système d'aide à la décision parce qu'il a pour ambition d'assister les décideurs dans leur activité de prise de décisions. Un système d'information stratégique repose généralement sur la constitution d'un entrepôt de données qui est, selon O. Thiery & A. David (2002, p.30), « *une base de données organisée pour répondre au besoin spécifique de la prise de décision. Cette base contient des informations historiques sur l'entreprise, son fonctionnement et son environnement* ».

Dans notre travail, nous nous intéressons particulièrement au système d'« informations stratégiques » (S-IS) comme faisant partie des composants du SIE autre que le processus d'IE et les acteurs qui y sont impliqués. En d'autres termes, c'est le caractère « stratégique » d'un système d'information qui constitue, pour nous, tout l'intérêt d'un tel composant d'un SIE parce que les décisions stratégiques prises dépendent tant des informations stratégiques qui s'y trouvent que des fonctionnalités que propose un tel système à l'utilisateur-décideur.

Selon H. Tardieu & B. Guthmann (1991), les systèmes d'informations peuvent être stratégiques selon deux considérations. D'une part, les systèmes d'informations actuels peuvent être considérés comme stratégiques car ils permettent l'automatisation des activités de l'entreprise pour satisfaire au mieux les objectifs stratégiques déterminés par la direction générale. Pour illustrer de tels propos, nous citons l'exemple d'un système d'information permettant d'optimiser la gestion des ressources humaines, la gestion des stocks ou celle des données financières de l'entreprise. Un tel système est appelé « Système d'Informations » « Stratégique » (SI-S). D'autre part, de plus en plus de systèmes d'informations sont dédiés uniquement à la prise de décision comme par exemple un système d'information d'aide au choix marketing. De tels systèmes ne comportent que des informations de type stratégique et dédiées à la prise de décision. Il s'agit dans ce cas là de « Système » d'« Informations Stratégiques » (S-IS), constituant le type de systèmes d'informations stratégiques qui nous intéressent dans le cadre d'un SIE.

Ainsi, nous portons un intérêt particulier au système d'informations stratégiques car il est dédié à l'amélioration du processus décisionnel stratégique en fournissant aux décideurs, continuellement, des informations stratégiques pertinentes utiles à la prise de décision. Pour cela, un tel système devra être adapté à l'utilisateur comme le soulignent O. Thiery & A. David (2002, p.31). Pour les auteurs, outre la nature des informations stratégiques qui constituent le système d'informations stratégiques, un tel système devrait prendre en compte les besoins ainsi que les préférences de son utilisateur afin de lui fournir des informations les plus pertinentes possibles et lui proposer des réponses personnalisées adéquates aux besoins d'un tel l'utilisateur.

Par ailleurs, nous considérons qu'un système d'informations stratégiques, en tant que système d'aide à la décision, permet d'assister l'utilisateur-décideur dans la prise des décisions stratégiques en lui procurant des informations stratégiques pertinentes. Il est cependant à noter qu'un tel système est souvent sujet à des évaluations au sein de l'entreprise dont l'objectif est de vérifier, voire d'améliorer, ses performances pour satisfaire davantage les besoins de l'utilisateur-décideur. En considérant les autres composants d'un SIE, nous constatons également le recours au sein des entreprises à des procédures d'évaluation des compétences des acteurs, et en l'occurrence ceux impliqués dans le SIE. Le besoin d'évaluer l'efficacité du SIE dans sa globalité s'inscrit alors dans la même optique afin d'améliorer l'apport de l'IE à la prise de décision stratégique. Le décideur a ainsi besoin d'une méthodologie lui permettant d'évaluer en permanence la réussite d'un tel système en mettant en exergue l'évaluation de tous ses composants que sont le processus d'IE, les acteurs qui y sont impliqués et le système d'informations stratégiques. C'est en ce sens que nous nous proposons d'étudier plus en détail dans la section suivante l'intérêt, ainsi que la démarche à suivre pour évaluer la réussite d'un SIE.



### 3. L'intérêt d'évaluer la réussite d'un système d'intelligence économique

#### 3.1. Les notions de réussite et d'échec d'un système d'intelligence économique

Notre travail se focalise sur l'étude de l'évaluation de la réussite d'un SIE. C'est en ce sens qu'il est primordial de définir au préalable la notion de réussite d'une façon générale, et plus particulièrement la réussite d'un SIE.

Nous considérons qu'un SIE est un système capable d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés avec succès.

Souvent, lorsque l'on parle de réussite, il nous vient tout de suite à l'esprit de se référer à la notion d'échec. Certes, l'opposition entre les deux concepts de « réussite » et d'« échec » semble assez logique puisqu'un échec induit la non réussite. Toutefois, le sens inverse n'est pas toujours vrai puisque la non réussite n'aboutit pas forcément à un échec. Nous définissons d'abord ces deux notions.

Le mot « réussite » désigne selon le dictionnaire le Petit Robert (2002) le gain et le succès, réussir est défini comme « *obtenir ou parvenir, aboutir (à) un bon résultat* », réussir veut dire « *accomplir, réaliser ou effectuer des tâches avec succès* », réussir signifie encore « *atteindre ce qu'on cherchait* ».

Dans cette section, nous nous proposons de répondre à la question « qu'est ce qu'un SIE réussi ? ».

La réussite d'un SIE peut être attribuée à la notion de performance perçue du système. Le mot « performance » provient de « to perform » en anglais, c'est-à-dire réaliser, accomplir, exécuter. De plus, le terme performance n'écarte pas « l'action de faire » avec son « résultat ».

Performance désigne également « la réussite exceptionnelle ». Nous pouvons représenter la performance par « *l'action ou le processus, son résultat et éventuellement son succès* ». Dans le milieu industriel, on évoque la performance d'une machine par des indications chiffrées représentant son rendement ou sa fiabilité exceptionnelle.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la définition du terme « performance ». Nous citons particulièrement J. Pfeffer & G.R. Salancik (1978) qui notent que la performance d'une organisation se juge sur sa « *capacité à produire des résultats jugés comme acceptables* » ou encore S. Hannabus (1987) qui indique que « *la performance est le niveau de contribution du système aux besoins des utilisateurs* ». En outre, B. Martory (1990) note que « *quel que soit le type d'organisation ou le niveau de travail considéré [...], le groupe ou l'entreprise, la définition de la performance est toujours la même. Il s'agit, [...] de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en oeuvre pour l'obtenir* ».

La performance d'un système, confondue avec sa réussite, signifie donc la réalisation avec succès de toutes les fonctions que le système est censé accomplir ou l'atteinte de tous les objectifs qui lui ont été assignés. Nous proposons ainsi la définition d'un système réussi :

---

#### **Définition d'un SIE réussi**

Un SIE est d'autant plus réussi qu'il réalise efficacement ses fonctions et qu'il est capable d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés.

---

Quant à la notion d'échec, elle désigne un résultat qualifié de négatif d'une action, il est synonyme de défaite. Faire échec à un projet c'est l'empêcher de se réaliser. Ainsi, l'échec d'un système est facilement identifiable car il exprime le fait qu'aucune des fonctions censée être réalisées par le système n'est accomplie. C'est ainsi que nous proposons la définition d'un système en échec suivante :

---

#### **Définition d'un SIE en échec**

Un SIE en échec est un système n'ayant assuré aucune de ses fonctions et donc n'ayant atteint aucun des objectifs qui lui ont été assignés.

---

En revanche, la « non performance » signifie l'aboutissement à un résultat moyen, mauvais, voire médiocre. Il est

alors nécessaire de séparer la notion de « non performance » ou encore de « non réussite » de la notion d'échec. En effet, l'échec exprime le fait que le système n'a pu assurer aucune des fonctions qu'il est censé réaliser. Ainsi, un système non réussi, et donc non performant, n'est pas forcément un système en échec car il peut éventuellement réaliser en partie ses fonctions.

Dès lors, si un système est en échec, et donc n'ayant réalisé aucune des fonctions qu'il est censé accomplir, alors un tel système n'est naturellement pas réussi. Nous pouvons ainsi affirmer le prédicat suivant :

<b>Prédicat P1</b>	$E ( SIE ) \Rightarrow \neg R ( SIE )$
	SIE : Système d'Intelligence Économique
	R ( SIE ) : réussite du SIE
	$\neg R ( SIE )$ : non réussite du SIE
	E ( SIE ) : échec du SIE
	$\neg$ : opérateur de négation

En revanche, la notion de réussite est relative et il serait plus approprié de parler de degré de réussite. Ainsi, nous considérons que l'échec d'un SIE est bel et bien un état discret en ce sens qu'il correspond à la non réalisation d'aucune des fonction de l'IE. Nous parlerons d'un SIE de plus en plus réussi lorsque de plus en plus de fonctions de celui-ci sont réalisées. Un système est ainsi soit en échec, soit partiellement réussi, soit totalement réussi.

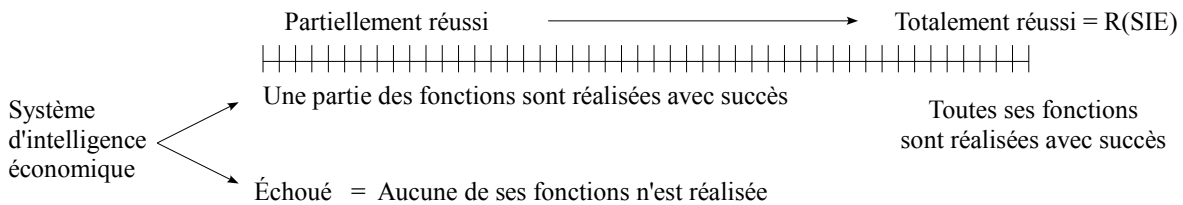


Fig. 61 : Les notions de réussite et d'échec d'un SIE

Ainsi, nous pouvons affirmer que la non réussite (c'est à dire la non réussite totale) n'induit pas forcément l'échec. Après avoir éclairci les notions de réussite et d'échec d'un SIE, nous nous proposons, dans la section suivante, d'expliquer l'intérêt d'évaluer la réussite d'un SIE.

### 3.2. L'intérêt d'évaluer la réussite d'un système d'intelligence économique

L'IE suscite de plus en plus d'intérêt auprès des décideurs, soucieux de maîtriser leur environnement afin d'assurer la pérennité de leurs entreprises. Néanmoins, ce qui préoccupe les décideurs n'est pas seulement de mettre en place un SIE au sein de leur entreprise, mais surtout d'opérer un suivi de son fonctionnement et de disposer d'une méthodologie adéquate leur permettant d'évaluer en permanence la réussite d'un SIE pour pouvoir rectifier les éventuels dysfonctionnements et combler les éventuelles lacunes pour tirer parti d'un SIE réussi. Les raisons d'une telle préoccupation tirent leurs origines de la complexité d'un SIE (C. Cohen, 2003) et de la difficulté à gérer un tel système. En outre, nous pouvons noter que les recommandations des praticiens ou consultants spécialisés dans le domaine de l'IE, sont souvent formatées et ne fournissent pas une réponse personnalisée à chaque entreprise. Le SIE, fraîchement mis en place dans une entreprise ne répond pas à toutes les exigences exprimées par les dirigeants. Par ailleurs, les décideurs souhaitent connaître les facteurs clés de succès d'un SIE et de disposer d'un outil ou d'une méthodologie adéquate permettant d'évaluer la réussite d'un tel système et améliorer sans cesse son efficacité.

L'importance d'évaluer la réussite d'un SIE, est reconnue par plusieurs chercheurs et praticiens. Nous citons particulièrement le rapport H. Martre (1994) dans lequel les auteurs indiquaient que « la mise en place d'un SIE dans l'entreprise doit intégrer dès l'origine du projet un dispositif de contrôle de l'efficacité et de la rentabilité du système ».

L. Hassid, P.J. Gustave & N. Moinet (1997) mettent en avant l'importance de disposer d'une méthodologie permettant d'évaluer concrètement les gains que le SIE pourra générer sur les axes de développement, les manques

à gagner en cas de prise de décision erronée « *pour les dirigeants d'entreprises, il s'agit essentiellement d'évaluer les gains que cette démarche est susceptible de générer mais aussi le manque à gagner. De cette évaluation dépendra sa décision de la mettre en oeuvre* ».

D'ailleurs, N.J. Simon (1998) souligne que parvenir à un instrument de mesure pour déterminer la contribution des systèmes d'IE au succès des organisations reste un défi pour les spécialistes de l'IE. Ce propos est partagé par d'autres auteurs, dont nous citons L. Hassid, P.J. Gustave & N. Moinet (1997) qui notent que « *bien sûr, la démarche [d'IE] fournira aussi des résultats difficilement mesurables comme la préservation du patrimoine de l'entreprise (dimension défensive)* ».

Nous avons souligné dans le précédent chapitre que certains auteurs, notamment S. Larivet (2002), ont étudié le lien entre la pratique de l'IE et la performance de l'entreprise alors qu'il faudrait plutôt étudier le lien entre la réussite de l'IE et la performance de l'entreprise. En effet, les entreprises peuvent pratiquer l'IE, mais sans une méthodologie préalable de suivi permanent de la pratique de l'IE et d'étude de son impact sur le processus décisionnel stratégique, la seule pratique de l'IE n'aboutit pas systématiquement à une réussite.

En outre, la performance de l'entreprise dépend de plusieurs variables comme la qualité des décisions stratégiques, qui elles mêmes dépendent des facteurs de réussite d'un SIE, dont, rappelons le, l'un des objectifs est l'optimisation des décisions stratégiques. La question qui se pose est la suivante : de quel point de vue pouvons-nous étudier la réussite d'un SIE ? S'agit-il de contrôler, de mesurer ou d'évaluer la réussite d'un SIE ? Nous présentons ci-dessous ces trois points de vue que sont le contrôle, la mesure ou l'évaluation de la réussite d'un SIE.

Selon le dictionnaire « Le Petit Robert » (2002), « contrôle » signifie inspection, pointage, vérification. Contrôler veut dire examiner, inspecter, pointer, vérifier. Dans le cadre de la réussite d'un SIE, nous pouvons utiliser le terme « vérification » pour désigner un suivi permanent pour étudier le bon fonctionnement du SIE. Toutefois, l'IE, souvent considérée comme un état d'esprit, une certaine culture, en plus d'être un dispositif ou un processus au sein de l'entreprise, rend difficile une approche de contrôle de son fonctionnement.

La mesure, quant à elle, est « *l'action de déterminer la valeur de certaines grandeurs par comparaison avec une grandeur constante de même espèce, prise comme terme de référence* » (Le Petit Robert, 2002). Le terme « mesurer » a trois sens : mesurer une longueur, un volume ou une surface par comparaison à un étalon de même espèce, déterminer la valeur d'une grandeur mesurable et juger par comparaison. Ainsi, le terme « mesure » reflète tout ce qui est quantifiable pour calculer, compter, chiffrer, etc. Nous pensons que, de par la nature d'un SIE relevant d'aspects cognitifs, sa réussite est peu adaptée à un dispositif de mesure. En effet, un SIE n'agit pas directement sur des grandeurs mesurables telles que le chiffre d'affaires ou le profit, mais plutôt d'une influence sur le processus décisionnel stratégique, sur la maîtrise de l'information, sur la façon de coopérer au sein de l'entreprise. C'est ainsi que nous sommes arrivés à la constatation qu'il est préférable d'étudier le niveau de satisfaction des acteurs impliqués dans le SIE, notamment le décideur, et l'impact de la réussite d'un tel système sur le processus décisionnel stratégique de l'entreprise. D'où l'intérêt d'évaluer la réussite d'un SIE.

Le terme « évaluation », selon le même dictionnaire, signifie « *l'action d'évaluer, de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose* ». Les synonymes d'évaluer sont estimer, apprécier, juger, expertiser. Évaluer vient de « avaluer » de l'ancien français, value ou « valeur » veut dire « *porter un jugement sur la valeur* ». L'évaluation se rapporte donc à la mesure, mais aussi au jugement et à la valeur. La notion de valeur peut faire référence à la subjectivité des individus qui portent un jugement de valeur sur telle ou telle chose. L'analyse de la notion de valeur, à la base de l'évaluation, permet de comprendre la part d'objectivité et la part de subjectivité existant dans toute évaluation. Dans notre travail nous préférons employer le terme « évaluer » synonyme d'« apprécier » que le terme « mesurer » pour désigner l'évaluation de la réussite ou du succès d'un SIE pour améliorer le pilotage stratégique. Le niveau de contribution du SIE à la satisfaction des besoins du décideur en informations pertinentes et à l'amélioration du pilotage stratégique traduisent la performance perçue d'un tel système.

L'évaluation de la réussite d'un SIE est incontournable pour plusieurs autres raisons, dont nous avons repéré les principales.

- Évaluer la réussite d'un SIE pour répondre aux attentes des décideurs en termes de méthodologies de management adaptées à la nouvelle donne de l'environnement

Préalablement à la présentation de notre méthodologie d'évaluation de la réussite d'un SIE, il nous a semblé fondamental de préciser les raisons qui poussent les chefs d'entreprises encore fortement dominées par une logique de gestion budgétaire à s'inquiéter sur l'avenir de leurs entreprises.

Sortir de la logique budgétaire ou non ? Telle est la question qui accentue le malaise des dirigeants pour qui la maîtrise des coûts demeure leur préoccupation majeure. C'est en ce sens que J. Castelnau, L. Daniel & B. Mettling (2001) ont mis en évidence que, pour sa pérennité, l'entreprise doit s'émanciper de la logique budgétaire qui la contraint quotidiennement en limitant sa liberté d'action et sa marge de manoeuvre « *il est vrai que pour beaucoup de directions financières, l'équilibre budgétaire, signifie d'abord réduction des charges. On privilégie ainsi les économies immédiates au détriment d'investissements qui présentent, sans doute, des espérances de retour plus aléatoires et lointaines. Ces attitudes affaiblissent gravement les positions stratégiques des entreprises et laissent le champ libre aux concurrents qui prennent le risque d'innover* ». Les auteurs indiquent que de nos jours, toute l'entreprise réclame des évolutions en profondeur, les clients réclament des exigences nouvelles et les métiers imposent adaptation, évolution, ouverture, vigilance et innovation « *cette opposition nourrit dans l'entreprise malaise, inquiétude et incompréhension. Les dirigeants eux-mêmes éprouvent le besoin de nouveaux principes pour orienter et fonder à tous les niveaux leurs décisions* ».

Il est évident que les entreprises ont besoin de réduire leurs coûts, mais offrir un produit au moindre coût se retourne malheureusement dans certains cas contre l'entreprise, et surtout quand il s'agit de réduction d'effectif du personnel en raison par exemple d'une restructuration de l'entreprise. Cette priorité donnée à la maîtrise des charges creuse des problèmes entre les décideurs et les opérationnels et leurs préoccupations divergent de plus en plus et aboutissent à l'émergence de conflits. Certes, comme le soulignent J. Castelnau, L. Daniel & B. Mettling (2001), pour beaucoup de directions financières « l'équilibre budgétaire » signifie d'abord réduction des charges, ils privilégient ainsi les économies immédiates au détriment d'investissements qui présentent, sans doute, des attentes de retours plus aléatoires et lointaines. Ces attitudes de passivité de la part des dirigeants affaiblissent les positions stratégiques des entreprises et laissent le champ libre aux concurrents qui prennent le risque d'innover.

Les entreprises qui sont fondées sur la logique budgétaire deviennent de plus en plus vulnérables face aux évolutions de l'environnement (une mondialisation des marchés, une compétition plus rude, une obsolescence plus rapide des produits, une révolution des nouvelles technologies de la communication et de l'information) qui réclame aux entreprises, avec une exigence de vitesse, de s'adapter en permanence aux exigences imposées par l'environnement, sinon elles déclinent et disparaissent. Dès lors, les décideurs cherchent auprès du contrôle de gestion des outils de plus en plus souples et qualitatifs, qui apparaissent comme des outils appropriés au contexte actuel. La réforme actuelle s'oriente vers un système de « pilotage de la performance » fondé sur le « pourquoi ? » et « le comment ? », dépassant ainsi la focalisation réductrice sur « le combien ? » (logique du contrôle budgétaire) et un système de « pilotage du changement ».

- Évaluer la réussite d'un SIE pour justifier son rôle en termes de performance

Les décideurs ont besoin d'un SIE « réussi », c'est-à-dire efficace et rentable pour leur permettre de prendre de bonnes décisions stratégiques. En général, les entreprises recourent à l'évaluation de leur performance en utilisant classiquement des indicateurs chiffrés, par exemple de rentabilité économique, financière ou commerciale. Une approche de la performance, couramment appelée l'approche 3F (P.A. Julien, 1997) est utilisée dans plusieurs recherches pour rendre compte de la performance perçue par les dirigeants d'entreprises. Cette approche a pour intérêt d'être une approche qualitative perceptuelle de la performance. La performance perçue se décline en trois indicateurs : l'efficacité, c'est à dire le degré de réalisation des objectifs stratégiques, l'efficience, c'est à dire l'optimisation des ressources utilisées pour atteindre ces objectifs, et l'effectivité, c'est à dire la satisfaction des acteurs dans l'entreprise, notamment les décideurs utilisateurs d'un tel système.

En s'inspirant de l'approche 3F, nous pouvons considérer que l'évaluation de la réussite d'un SIE permet de relever

la performance d'un tel système en termes d'efficacité, c'est à dire de bon déroulement du processus d'IE et d'amélioration des décisions stratégiques, d'efficience, c'est à dire d'optimisation des ressources et des compétences impliquées dans le SIE de l'entreprise, et enfin d'effectivité, c'est à dire de satisfaction de l'utilisateur en lui fournissant des informations stratégiques à haute valeur ajoutée.

- Évaluer la réussite d'un SIE pour corriger ses dysfonctionnements et réduire les risques de son échec

Le SIE, comme tout système est faillible et aboutit quelques fois à des situations d'échec. Ces situations, que les décideurs redoutent, sont celles de la prise d'une mauvaise décision ou d'un mauvais moment de décision.

Pour s'assurer du bon fonctionnement du dispositif d'IE il est nécessaire de faire le point périodiquement sur la bonne réalisation de chacune des étapes du processus d'IE. Nous proposons d'ailleurs, en chapitre 4, une bonne illustration d'un tel suivi, au cours de la réalisation d'un projet stratégique, et les apports en termes d'amélioration du fonctionnement d'un dispositif d'IE qui en découlent.

Également, il est utile de s'assurer d'un développement permanent des compétences des acteurs et leur valorisation (mobilisation - exploitation) pour mener à bien le processus d'IE. Cela permet de mieux organiser les échanges, effectués de façon régulière, avec les experts externes et/ou internes, etc. afin d'acquérir de nouvelles compétences qualifiées de stratégiques. En effet, les entreprises se créent, se développent et pérennent grâce au personnel qui détient un ensemble de savoir et de savoir-faire. C'est ainsi que la maîtrise des compétences nécessite leur réévaluation continue aboutissant à leur identification, protection, enrichissement permanent par de nouvelles acquisition de compétences et une meilleure valorisation.

En outre, le suivi du bon fonctionnement du système d'informations stratégiques est capital car, une panne du système d'informations de l'entreprise risque de paralyser, du moins partiellement, le processus d'IE. En effet, en l'absence de fonctionnalités telles que l'exploration, l'interrogation ou encore l'analyse et l'annotation de la base de connaissances, l'utilisateur se retrouve dans l'incapacité d'accéder aux informations pertinentes dont il a besoin. Il s'ensuit également un défaut de circulation des informations et une désorganisation de la mémoire collective. Par ailleurs, comme la mémoire de l'entreprise devient mal gérée, le personnel est submergé d'informations sans pouvoir aisément discerner celles qui lui sont essentielles et auront une difficulté à les exploiter dans le processus décisionnel.

D'un autre côté, les fonctionnalités du système d'informations stratégiques doivent être maintenues à jour et améliorées constamment. C'est en ce sens, que l'entreprise doit constamment veiller à la mise à jour de ses systèmes de bases de données pour optimiser leurs performances. Un système de base d'informations trop ancien risque de ne plus être suffisamment performant face aux systèmes de nouvelles générations qui l'auront dépassé.

C'est en ce sens que le SIE nécessite d'être évalué constamment afin de déceler les éventuelles lacunes pour les écarter en rectifiant le fonctionnement même du système.

- Évaluer la réussite d'un SIE pour assurer sa pérennité et favoriser son évolution et son progrès

Tout système est toujours confronté au risque de stagnation du à un manque de suivi de son fonctionnement et cela aboutit généralement à un déclin de ses performances et, à terme, son abandon. Ainsi, le responsable du SIE devra lui apporter une multitude de mise au point tout au long de sa durée de vie. Il est évident que le fait d'apporter les bonnes rectifications dépend directement de l'évaluation du fonctionnement du SIE.

### **3.3. Facteurs clés de succès et facteurs clés d'échec d'un système d'intelligence économique**

Dans notre travail, nous considérons que les éventuelles rectifications concerneront l'amélioration du degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE que nous allons identifier dans ce chapitre. Dès lors, l'évaluation de la réussite d'un SIE dépendra tout d'abord de l'évaluation de la réalisation de chacun des facteurs clés de réussite d'un tel système et ensuite de l'impact d'une telle réussite sur le processus décisionnel stratégique. Nous clarifions tout d'abord la notion de facteurs clés de succès.

- La notion de facteurs clés de succès

L'approche des facteurs clés de succès, ou « critical success factors », a été développée par D.R. Daniel (1961) dans ses travaux portant sur l'inadéquation du système d'information au management pour identifier quels sont les facteurs déterminants pour le succès de l'entreprise dans le contexte d'après la seconde guerre mondiale caractérisé par une croissance économique, une diversification et une internationalisation des marchés. En effet, dans un tel contexte, les changements organisationnels ont fait apparaître de nouveaux métiers, de nouvelles responsabilités, de nouvelles compétences décisionnelles entraînant naturellement de nouvelles demandes informationnelles portant aussi bien sur des informations en provenance l'environnement interne qu'externe, et aussi bien des informations quantitatives que qualitatives. Or, les systèmes d'informations de l'époque, qui proposaient principalement des informations quantitatives, étaient restés statiques et ne se sont pas adaptés aux nouveaux besoins en informations qualitatives qui prévalaient dans le nouveau contexte.

L'auteur propose que les entreprises se focalisent sur un ensemble de facteurs clés de succès de leur système d'information, pour mieux s'adapter aux nouveaux besoins engendrés par le contexte environnemental. Ainsi, nous retenons que le travail de R.D. Daniel a mis en évidence les deux objectifs premiers de la notion de FCS que sont le contrôle de gestion et la stratégie. D'abord, concernant le contrôle de gestion, les FCS d'un système d'information permettent de fournir aux décideurs les informations les plus pertinentes (J.F. Rockart, 1979). Ensuite, les FCS de la stratégie permettent à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel, notamment la mobilisation de tels facteurs pour la recherche et le développement de nouveaux produits. L'auteur a ensuite proposé d'étendre la notion de facteurs clés de succès à d'autres domaines, secteurs d'activité ou projets pourvu qu'il permette de maîtriser les variables qui conduisent à leur succès. En outre, il a proposé d'étudier les degrés d'importance accordés aux FCS ainsi que les différents critères à retenir pour pouvoir mesurer de tels facteurs.

En se référant aux principales définitions des FCS retenues de la littérature, et que nous avons présentées en annexe 2 de ce mémoire, nous retenons que les facteurs clés de succès peuvent être considérés comme des leviers d'action sur lesquels l'entreprise doit agir pour atteindre la réussite.

Après avoir clarifié les notions de « réussite » et d'« échec » d'un SIE et défini la notion de facteur clé de succès, nous nous proposons d'étudier les facteurs de réussite d'un tel système. Nous considérons qu'un facteur de réussite, s'il est réalisé, contribue à la réussite d'un SIE. Ainsi, il nous est évident d'admettre que plus il y a de facteurs de réussite réalisés, plus la réussite d'un SIE est favorisée. Nous rappelons que l'une des hypothèses de la thèse consiste à considérer que si les facteurs clés de succès sont réalisés alors le SIE est réussi. En considérant que l'ensemble FCS représente l'ensemble des facteurs clés de succès d'un SIE, nous proposons d'exprimer l'hypothèse de la thèse à travers le prédicat suivant :

---

Hypothèse de la thèse : Si les facteurs clés de succès du SIE sont réalisés alors celui-ci est réussi

---

**Prédicat P2 :**  $\forall f \in \text{FCS}, r(f) \Rightarrow R(\text{SIE})$

**Prédicat P2' :**  $\exists f \in \text{FCS}, r(f) \Rightarrow \text{RP}(\text{SIE})$

SIE : Système d'Intelligence Économique

FCS : Facteurs Clés de Succès d'un SIE

R ( SIE ) : réussite du SIE

RP ( SIE ) : réussite partielle du SIE

r ( f ) : réalisation du facteur f de FCS

---

En définitive, nous pouvons définir la notion de facteur clé de succès d'un SIE ainsi :

---

Facteur clé de succès : s'il est réalisé, cela **favorise** la réussite d'un SIE.

---

Dans la réalité des entreprises, la réalisation d'un facteur n'est pas binaire car elle dépend de plusieurs pré-dispositions et actions concrètes mises en oeuvre dans l'entreprise. De telles pré-dispositions et actions sont parfois assurées totalement, mais souvent elles sont assurées partiellement. C'est pour cette raison que nous

considérons qu'un facteur, à défaut d'être réalisé totalement, n'est réalisé que partiellement selon un degré de réalisation.

La notion de réussite d'un SIE n'est également pas binaire et peut augmenter ou diminuer selon le degré de réalisation des facteurs clés de succès, et sachant également que la réalisation même d'un facteur clé de succès est elle aussi non binaire et qu'une telle réalisation peut augmenter ou diminuer selon les pré-dispositions et les actions menées au sein de l'entreprise, cela donne lieu à un corollaire de la définition donnée précédemment concernant la réussite d'un SIE ainsi :

---

**Corollaire : Définition d'un SIE réussi :**

Un SIE est d'autant plus réussi que lorsque ses facteurs clés de succès sont de mieux en mieux réalisés.

Ce qui s'exprime également selon la logique suivante :

$$\forall f \in \text{FCS}, + \text{drp} ( f ) \Rightarrow + \text{DR}(\text{SIE})$$

SIE : Système d'Intelligence Économique  
DR ( SIE ) : Degré de Réussite du SIE  
FCS : ensemble des facteurs clés de succès  
drp ( f ) : degré de réalisation partielle de f,  
f étant un facteur clé de succès  
+ drp (f) : plus le degré de réalisation partielle de f est grand  
+ DR(SIE) : plus le degré de réussite d'un SIE est grand

Cette formule s'interprète ainsi : Plus il y'a de facteurs clés de succès réalisés, plus le SIE est réussi.

---

Nous avons défini la formule de calcul de la réussite du SIE ainsi :

---

**Formule de calcul du degré de réussite du SIE selon le degré de réalisation des facteurs clés de succès :**

$$\text{DR}(\text{SIE}) = \sum_{\substack{f_i \in \text{FCS} \\ i \text{ de } 1 \text{ à } n}} \text{drp}(f_i) \times \text{coeff}(f_i)$$

SIE : Système d'Intelligence Économique  
DR ( SIE ) : Degré de Réussite du SIE  
FCS : ensemble des facteurs clés de succès  
drp ( f<sub>i</sub> ) : degré de réalisation partielle de f<sub>i</sub>  
f<sub>i</sub> étant un facteur clé de succès de l'ensemble FCS  
coeff(f<sub>i</sub>) : coefficient accordée au facteur f<sub>i</sub>

---

Le coefficient accordé à chaque facteur correspond à son degré d'importance par rapport aux autres facteurs. Dans notre travail, nous considérons que tous les facteurs clés de succès ont la même importance et donc se voient attribuer le même coefficient ce qui correspond à l'hypothèse suivante :

---

**Hypothèse sur le coefficient des facteurs clés de succès :**

$$\forall f_i \in \text{FCS}, \text{coeff}(f_i) = 1/n$$

i de 1 à n

FCS : ensemble des facteurs clés de succès  
coeff(f<sub>i</sub>) : coefficient accordé au facteur f  
n : nombre total de facteurs dans FCS

---

L'objectif d'intégrer un tel paramètre dans la formule de calcul du degré de réussite du SIE est de se préparer à la perspective d'une étude complémentaire, fondée sur un sondage auprès des entreprises se référant à notre travail, pouvant révéler le degré d'importance qu'accordent sur terrain les décideurs et dirigeants d'entreprises.

- La notion de facteurs clés d'échec

En nous intéressant aux facteurs de réussite d'un SIE, il est naturel de tenter d'éclaircir la différence entre les facteurs de réussite et les facteurs d'échec d'un tel système. Nous considérons qu'un facteur d'échec ne correspond pas à l'opposé d'un facteur de réussite d'un SIE. En effet, le principe des facteurs d'échec est le suivant : Si un facteur d'échec est réalisé alors cela aboutit à l'échec du SIE. Ce principe peut être exprimé à travers ce prédicat :

---

Les facteurs clés d'échec et l'échec d'un SIE

---

**Prédicat P3 :**  $\exists f \in FCE, r(f) \Rightarrow E(SIE)$

SIE : SIE

FCE : Facteurs Clés d'Échec d'un SIE

E ( SIE ) : échec du SIE

r ( f ) : réalisation du facteur f de FCE

---

En définitive, nous pouvons récapituler les notions de facteurs clés de succès d'un SIE et de facteurs clés d'échec d'un tel système ainsi :

---

Facteur clé de succès : s'il est réalisé, cela **favorise** la réussite d'un SIE.

Facteur clé d'échec : s'il est réalisé, cela **provoque** l'échec d'un SIE.

---

Donc, un facteur d'échec n'est pas l'opposé d'un facteur de réussite, toutefois, facteurs d'échec et facteurs de réussite sont exclusifs, c'est à dire qu'il n'est pas possible de constater la réalisation à la fois de facteurs de réussite et de facteurs d'échec d'un SIE.

Nous pouvons constater que d'un côté, en connaissant les facteurs clés d'échec et en évitant leur réalisation, l'échec d'un SIE peut être écarté. D'un autre côté, en connaissant les facteurs clés de succès et en oeuvrant pour leur réalisation, la réussite d'un SIE sera assurée. Nous sommes ainsi face à un dilemme et une question s'impose à ce stade de la recherche : « Faudrait-il identifier les facteurs clés de succès d'un SIE ou plutôt en identifier les facteurs clés d'échec ? ». Afin de répondre le plus clairement possible à cette question, il est nécessaire d'étudier le lien entre facteurs de réussite et facteurs d'échec d'un SIE.

Une analyse peu approfondie aboutirait, à tort, à la conclusion qu'un facteur d'échec correspond à la non réalisation d'un facteur de réussite et inversement. Or, une telle affirmation va à l'encontre de la définition même des facteurs de réussite et d'échec d'un SIE ainsi qu'à la notion de réussite et d'échec d'un tel système.

En réalité, le lien entre les facteurs clés de succès et l'échec du SIE peut être abordé en considérant que s'il existe un facteur de réussite qui est réalisé, alors le SIE aboutit à la réalisation d'au moins l'une de ses fonctions ou à l'atteinte de l'un des objectifs qui lui ont été assignés. Nous rappelons qu'un système en général est en échec uniquement lorsque celui-ci ne réalise aucune des fonctions qu'il est censé accomplir. Ainsi, nous pouvons affirmer que si un facteur de réussite est réalisé, alors le SIE n'est pas en échec. Tout de même, cela ne conclut pas à une réussite d'un SIE. Nous complétons ainsi nos formules par le lien entre la réalisation d'un facteur de réussite et l'échec d'un SIE à travers le prédicat suivant :

---

Le lien entre les facteurs clés de succès et l'échec d'un SIE

---

**Prédicat P4 :**  $\exists f \in FCS, r(f) \Rightarrow \neg E(SIE)$

SIE : Système d'Intelligence Économique

FCS : Facteurs Clés de Succès d'un SIE

$\neg E(SIE)$  : non échec du SIE

r ( f ) : réalisation du facteur f de FCE

---

Ainsi, il n'est pas possible d'associer, un à un les facteurs de réussite et les facteurs d'échec d'un SIE. Dès lors, le lien d'opposition d'un facteur clé de succès par rapport à un facteur clé d'échec n'est pas vérifiable. Un facteur d'échec n'est donc pas la non réalisation d'un facteur de réussite.



Nous pouvons conclure qu'il n'est pas possible d'assurer la réussite d'un SIE simplement en écartant les facteurs clés d'échec. En effet, le non échec n'aboutit pas forcément à une réussite. En revanche, le fait de réaliser au moins un facteur clé de succès, aboutit à écarter l'échec du SIE et plus on réalise de facteurs clés de réussite d'un SIE, plus on favorise sa réussite. C'est à partir de telles conclusions que nous avons orienté notre recherche sur l'identification des facteurs clés de succès d'un SIE dont la méthodologie est présentée dans la section suivante.

### **3.4. La méthodologie d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique**

L'étude de l'évaluation de la réussite d'un SIE a été abordée par plusieurs auteurs. Nous citons d'abord J.P. Herring (1996) qui a réalisé une étude aboutissant à la proposition d'un guide sous forme de « checklist » pour évaluer la valeur de l'IE dans l'organisation. L'auteur a souligné qu'il est aussi important de mesurer l'impact de l'efficacité de l'IE sur la performance de l'organisation que d'évaluer l'efficacité de l'IE elle-même. L'auteur insiste également sur la nécessité d'impliquer dans le processus d'évaluation, non plus seulement les producteurs de l'IE tels que les veilleurs, mais aussi les dirigeants utilisateurs qui sont les décideurs. Toutefois, le guide proposé par J.P. Herring contient davantage de recommandations que de mesures concrètes de l'efficacité de l'impact de l'IE, ce qui ne répond pas à ce que souhaite les décideurs qui espèrent des méthodes plus pragmatiques.

F. Jakobiak (1998) propose un « contrôle de fonctionnement » et une « estimation de l'efficacité » de l'intelligence [économique] à partir d'indicateurs de fonctionnement (entrée, flux, sortie, utilisation d'informations) et de résultats. Toutefois, l'évaluation que propose l'auteur demeure partielle car elle ne prend pas en compte l'avis de l'utilisateur du SIE et s'intéresse plus particulièrement au fonctionnement et au résultat d'une intelligence de type technologique.

En définitive, d'autres paramètres sont à prendre en compte dans l'évaluation de la réussite d'un SIE comme par exemple l'évaluation des moyens utilisés, des objectifs fixés et des résultats obtenus. D'ailleurs, nous constatons que les études portant sur les résultats ou les bénéfices d'un SIE qui évoquent directement son efficacité sont rares.

Au delà de l'évaluation du fonctionnement et des résultats d'un SIE, l'étude de l'impact de l'IE sur le pilotage stratégique de l'entreprise a rarement fait l'objet d'une étude. Pourtant un tel impact conditionne la réussite d'un SIE parce que la finalité de l'IE est particulièrement celle d'améliorer le processus décisionnel stratégique. La problématique de l'impact de l'IE sur le processus décisionnel stratégique est peu étudiée. Lorsque cet impact est établi, il est fondé sur certaines caractéristiques de l'IE censées être les plus liées à la compétitivité de l'entreprise. Dès lors, il demeure fondamental de prendre en compte la qualité de la décision. En effet, le décideur peut disposer de bonnes informations au bon moment, sans pour autant permettre une performance meilleure si la décision n'a pas été bonne, ou si elle n'a pas été mise en oeuvre, ou si elle a été prise au mauvais moment. En quelque sorte, le décideur peut fort bien prendre une mauvaise décision à partir de très bonnes informations car d'autres variables peuvent influencer sur la qualité de la décision, indépendamment de la qualité du SIE.

Par ailleurs, certains auteurs (S. Larivet, 2002 ; A.E. Saïd, 2004) ont étudié le lien entre « pratique de l'IE » et « efficacité de la stratégie de l'entreprise » alors qu'il faudrait plutôt étudier le lien entre « réussite de l'IE » et « efficacité de la stratégie de l'entreprise ». L'étude de la réussite d'un SIE est donc un préalable indispensable à l'étude de l'efficacité du pilotage stratégique. Toutefois, il est nécessaire de souligner que l'efficacité du pilotage stratégique dépend de la qualité de la décision, qui elle-même dépend de la qualité du SIE. La définition de l'efficacité d'un SIE, son évaluation et l'impact de l'IE sur le processus décisionnel stratégique sont donc nécessaires.

Facteurs explicatifs (facteurs clés de succès d'un SIE) => un SIE réussi => pilotage stratégique efficace => compétitivité de l'entreprise (avantage compétitif durable).

C'est à partir de l'ensemble de ces travaux antérieurs et des attentes des décideurs, que nous proposons notre méthodologie d'évaluation de la réussite d'un SIE. L'objectif final du travail de recherche est de parvenir à une double évaluation : évaluer d'une part, la qualité d'un SIE, c'est à dire de ses composants, et d'autre part, la performance perçue d'un tel système et son impact sur le processus décisionnel stratégique. L'objectif d'une telle méthodologie est de fournir, sans prétendre être exhaustive, les facteurs clés de réussite d'un SIE. La finalité de

notre travail est de développer un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE servant de guide ou d'instrument d'étude de la réussite d'un tel système.

#### 3.4.1. La démarche qualité appliquée au système d'intelligence économique

La problématique de l'évaluation de la réussite d'un SIE a suscité un intérêt auprès de nombreux chercheurs dont, notamment, F. Jakobiak (1998) qui rejoint B. Martinet & Y.M. Marti (1995) en confirmant que « *vouloir évaluer quantitativement l'IE est un peu une gageure* ». Dès lors, nous nous proposons d'évaluer la réussite d'un SIE en se référant à une démarche qualité. De plus, la réussite d'un SIE dépend de celle de ses composants. C'est en suivant cette logique que nous avons entrepris une démarche qualité appliquée d'abord au processus d'IE, ensuite aux acteurs qui y sont impliqués et enfin au système d'informations stratégiques.

La notion de qualité est évoquée également dans le rapport H. Martre (1994) où les auteurs soulignent l'importance d'évaluer l'efficacité de l'IE en termes de « qualité », « délais » et « coûts » qui semblent être des conditions nécessaires pour que l'IE se pratique d'une façon optimale et permet d'atteindre de meilleurs résultats.

Nous cherchons d'abord à comprendre la notion de qualité. La qualité est considérée comme « *l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* » (ISO 9000, 1987). En appliquant la démarche qualité sur le SIE, nous pouvons dire que l'évaluation de la réussite d'un tel système revient à évaluer son aptitude à satisfaire les besoins de son utilisateur, notamment le décideur, en informations stratégiques à haute valeur ajoutée lui permettant de prendre des décisions en toute connaissance de cause.

Dans la suite de cette section, nous nous proposons d'étudier l'évaluation en termes de qualité de chacun des composants du SIE, c'est à dire la qualité du processus d'IE, la qualité des acteurs qui y sont impliqués, et la qualité du système d'informations stratégiques.

- L'évaluation de la qualité du processus d'IE

Le processus d'IE, comme nous l'avons présenté dans le second chapitre en section 6.2.2, est composé de huit étapes successives, allant de l'identification et l'explicitation d'un problème décisionnel jusqu'à la prise de décision et l'action. En étudiant la qualité d'un tel processus, il nous a, avant tout, paru important de mettre l'accent sur l'importance d'effectuer correctement toutes les phases du processus car, par exemple, si un problème n'est pas identifié et explicité en termes d'enjeu (objet, signal, hypothèses), il donnera lieu à une recherche informationnelle inadaptée. Ainsi il est nécessaire de respecter la réalisation de chacune des étapes du processus d'IE.

L'ordre d'enchaînement est également d'une importance capitale car, sans respect de cet ordre, la réussite des différentes étapes du processus n'est plus assurée. Par exemple, il n'est pas possible de collecter des informations pertinentes sans avoir préalablement défini les besoins informationnels. De plus, le résultat de chaque étape du processus d'IE doit être pris en compte dans la réalisation des étapes qui la suivent. Ainsi, la réussite d'une étape du processus d'IE dépend de celles des étapes qui la précèdent.

Le processus d'IE, considéré comme un processus itératif, doit pouvoir s'exécuter de façon flexible en admettant la possibilité de retour en arrière et de ré-exécution d'étapes pour que la pertinence des informations fournies au décideur soit continuellement améliorée.

En définitive, la qualité du processus d'IE est évaluée en fonction de la qualité de la réalisation de chaque étape du processus, du respect de l'ordre dans lequel elles s'exécutent, de la prise en compte des résultats de chacune d'entre elles et de la révision de l'ensemble du processus.

- L'évaluation de la qualité des acteurs impliqués dans le processus d'IE

L'évaluation de la qualité des acteurs impliqués dans le processus d'IE est déterminée en fonction de leurs degré de compétences dans la réalisation des différentes étapes du processus d'IE. Les compétences représentent un actif de première importance pour les entreprises et elles sont considérées comme la ressource clé qui permet la création de valeur. Plusieurs compétences individuelles sont requises tout au long du processus d'IE. Les acteurs,

qui sont le décideur, le veilleur et l'expert-analyste, ont des compétences complémentaires dont ils ont besoin pour accomplir les différentes étapes du processus d'IE.

- L'évaluation de la qualité du système d'informations stratégiques

La démocratisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication apporte des solutions efficaces et des outils performants qui permettent aux acteurs de disposer d'informations stratégiques pertinentes en temps réel pour alimenter la réflexion stratégique et piloter efficacement la stratégie de l'entreprise.

Pour toute entreprise, il est nécessaire de disposer d'outils informatiques performants qui permettent la gestion des informations internes et externes de l'entreprise pour en tirer parti dans le processus décisionnel stratégique. Dans sa forme la plus simple, un système d'information peut être considéré comme un ensemble des moyens nécessaires au traitement et à l'exploitation des informations. Nous mettons l'accent, comme nous l'avons précédemment mentionné dans la section 2.2.3 de ce chapitre, sur deux types de systèmes d'informations stratégiques (SIS).

D'une part, un système d'informations stratégique (SI-S) permet selon H. Tardieu & B. Guthmann (1991), l'automatisation de l'activité de l'organisation pour satisfaire au mieux les objectifs stratégiques de la direction.

D'autre part, un système d'informations stratégiques (S-IS) qui ne comporte que des informations de type stratégique permet de servir le processus décisionnel stratégique. Le système d'informations stratégiques agit sur les informations déjà stockées pour aider à la prise de toute décision stratégique. Les utilisateurs finals du système d'informations stratégiques sont les décideurs qui y voient une aide précieuse dans la mesure ils éclaircissent leurs choix stratégiques et pourront ainsi décider en toute connaissance de cause. Les décisions prises dépendent ainsi des informations qui s'y trouvent, et aussi de l'utilisateur qui a pour fonction l'interrogation et l'appropriation de ce système dans le but de prendre des décisions efficaces. Dans notre travail, nous nous intéressons naturellement au système d'informations stratégiques car celui-ci joue un rôle capital dans la réussite d'un SIE du fait qu'il fournisse aux décideurs la matière première de leurs décisions stratégiques.

Dès lors, le système d'informations stratégiques se doit d'être performant de par les fonctionnalités proposées aux décideurs et de par sa prise en compte du profil de l'utilisateur afin de lui fournir des informations personnalisées.

L'évaluation de la qualité d'un système d'informations stratégiques revient à en évaluer d'une part les fonctionnalités en termes de services qu'il propose à l'utilisateur. D'autre part, l'évaluation de la qualité d'un système d'informations stratégiques revient à en évaluer le produit, c'est à dire la pertinence des informations fournies à l'utilisateur par rapport aux besoins qu'il a exprimé.

Les fonctions que le système d'informations stratégiques doit assurer sont principalement la protection des informations stratégiques qu'il détient, la possibilité que l'utilisateur puisse explorer, interroger, analyser et annoter la base d'informations, mais la personnalisation des réponses aux requêtes et ce en prenant en considération la modélisation de l'utilisateur. Les fonctions d'exploration, d'interrogation, d'analyse et d'annotation de la base d'information ainsi que la prise en considération de la modélisation de l'utilisateur pour la personnalisation des réponses aux requêtes ont fait l'objet du modèle EquA<sup>2</sup>te (O. Thiery & A. David, 2002) que nous avons présenté dans le second chapitre en section 6.2.3.3.

En outre, l'évaluation du système d'informations stratégiques orienté utilisateur revient également à en évaluer le produit, c'est à dire l'information qu'il délivre au décideur en termes de degré de satisfaction de l'utilisateur en informations.

Ainsi, l'évaluation de la satisfaction de l'utilisateur du système d'informations stratégiques est d'une importance capitale car la pertinence des informations fournies aux décideurs, n'étant pas quantifiable, ni décelable par quelque moyen technique que ce soit, n'est mesurable qu'en se référant à l'utilisateur final, c'est à dire le décideur. Celui-ci exprime son jugement selon que les informations restituées par le système d'informations stratégiques répondent le plus fidèlement possible à sa demande informationnelle.

Au delà de l'évaluation selon une approche qualité, il est nécessaire d'évaluer la réussite d'un SIE en termes de résultats, c'est à dire évaluer l'impact d'une telle réussite sur la performance de l'entreprise. L'approche de la performance dite des 3F nous semble être prometteuse et nous nous proposons de l'étudier dans la section suivante.

L'objectif principal de notre travail de recherche est d'identifier les critères de réussite d'un SIE. Pour parvenir à cet objectif, nous nous proposons d'évaluer l'impact d'une telle réussite sur le processus décisionnel stratégique.

- L'évaluation de la performance perçue d'un SIE

L'analyse des définitions proposées dans la littérature sur la performance nous permet de mettre en avant l'importance d'évaluer l'efficacité et l'efficience du SIE, ainsi que sa contribution à satisfaire les besoins des utilisateurs en informations pertinentes.

Quelques éléments mis en avant dans la définition de la performance synonyme de réussite	Les auteurs
L'atteinte des objectifs qui lui ont été assignés	D. Campbell & R. Pritchard, 1976 ; A. Khemakhem, 1976 ; L. Baird, 1986 ; G.T. Milkovitch & J.W. Boudreau, 1994.
L'efficacité (résultats obtenus par rapport aux objectifs)	A. Khemakhem, 1976 ; J. Pfeffer & G.R. Salancik, 1978 ; H. Bouquin, 1991 ; M. Thévenet & J.L. Vachette, 1992 ; P.L. Bescos & al., 1993.
L'efficience (résultats par rapport aux moyens engagés)	A. Khemakhem, 1976 ; B. Martory, 1990.
L'effectivité (degré de satisfaction des utilisateurs)	S. Hannabus, 1987.

Tableau 21 : Les notions d'efficacité, d'efficience et d'effectivité qui découlent de la performance

En posant les questions « qui fait quoi ? », « comment ? » et « pourquoi ? », nous ne sommes pas limité à l'évaluation de la qualité d'un SIE, mais également nous étudions l'efficacité, l'effectivité et l'efficience du SIE, ce qui traduit la performance d'un tel système et aboutit à une meilleure compétitivité de l'entreprise.

L'approche 3F permet d'évaluer la performance perçue par dirigeants en termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité.

Nous nous proposons dans la suite de cette section d'étudier la performance d'un SIE au travers d'une « approche qualitative perceptuelle de la performance ». Dans le modèle des 3F, la performance perçue se décline comme la combinaison des trois indicateurs d'efficacité, d'efficience et d'effectivité. Nous étudions dans la suite chacun de ces indicateurs appliqué à un SIE, c'est à dire à ses composants.

En premier lieu, la **facette « efficacité »** représente le degré de réalisation des objectifs d'un SIE. Selon le dictionnaire le Petit Robert (2002), un système est dit efficace s'il « produit l'effet qu'on en attend ». Dans ce sens, l'efficacité désigne l'atteinte des résultats attendus. Par conséquent, l'évaluation de l'efficacité consiste à comparer les résultats obtenus aux objectifs initialement fixés.

L'évaluation de l'efficacité du SIE demeure difficile pour deux raisons principales :

La première raison est que les objectifs du SIE doivent être précisément explicités. Il faudra selon C. Cohen (2003), éclaircir la différence entre les termes « fonction » et « objectif ». Selon le dictionnaire Le Petit Robert (2002), la fonction est « ce que doit accomplir une personne dans son travail, son emploi »<sup>5</sup>, il s'agit d'une activité, d'une mission, d'un rôle, d'une tâche, d'un service. Ainsi, la fonction désigne « une action particulière » qui a une utilité spécifique. L'objectif, quant à lui, est défini, selon le dictionnaire Le Petit Robert (2002), comme « un but à atteindre », « un point vers lequel est dirigée une opération stratégique ou tactique » ou « un but précis que se propose l'action »<sup>5</sup>. Les objectifs correspondent à « des résultats que l'entreprise se propose d'atteindre à une date donnée » (A. Desreumaux, 1992, cité par Mathé & Chague, 1999, p.38). Il nous semble que la définition proposée s'applique également à l'activité de l'IE. En effet, la fonction du SIE serait l'action (anticiper les menaces et les opportunités, analyser les informations, etc.) et son objectif serait le résultat attendu de cette

action (satisfaire les besoins de l'utilisateur en informations stratégiques pertinentes, l'aide à la décision). L'analyse de la littérature nous révèle que le premier objectif du SIE est de fournir une aide à la décision stratégique pour assurer la pérennité de l'entreprise.

La deuxième raison rendant difficile l'évaluation de l'efficacité du SIE est que les résultats observés dans l'entreprise ne sont pas toujours imputables au SIE, et de ce fait, ces résultats ne devront pas être prise en considération dans l'évaluation de l'efficacité d'un tel système. Afin d'éviter ce problème, beaucoup de chercheurs et de praticiens recommandent aux entreprises d'aligner les objectifs stratégiques de l'entreprise avec ceux du SIE.

En second lieu, **la facette « efficacité »** consiste à corréliser les résultats obtenus aux moyens engagés et s'effectue généralement à partir des analyses des coûts et de productivité. Dans le cas de l'évaluation de l'efficacité d'un SIE, il s'agit d'évaluer le degré d'optimisation des ressources déployées et des compétences impliquées dans le SIE. Une telle optimisation est d'autant plus importante qu'il est évident que l'utilisation des ressources et l'exploitation des compétences de l'entreprise représentent les sources principales de réussite de tout système et particulièrement du SIE.

Or, l'efficacité, appliquée à des facteurs techniques, pose peu de difficultés, mais appliquée aux tâches à caractère intellectuel, elle soulève des problèmes de mesure (R. Reix, 1998, p.377). Dans le cadre de l'évaluation de la réussite d'un SIE, le problème relevé par l'auteur est avéré car la finalité principale est la prise de décision stratégique qui nécessite beaucoup de réflexion et de travail intellectuel.

L'optimisation des ressources concerne souvent auprès des entreprises l'aspect budgétaire et cela est de mise dans le cadre de l'IE. En effet, certains auteurs (L. Hassid & al., 1997, p.105) mettent en avant la nécessité d'évaluer le « coût » du SIE et considèrent même que « *l'évaluation des coûts et du retour sur investissement deviennent décisif* ». Toutefois, nous pensons que l'IE est avant tout « *un état d'esprit* » qui traduit une culture et « *un mode d'action stratégique* » reflétant le comportement des entreprises face à un environnement de plus en plus hostile. C'est pour cela que nous pensons que la véritable réussite d'un SIE ne requiert pas nécessairement énormément de dépenses. D'ailleurs, plusieurs dirigeants d'entreprises, conscients de l'enjeu stratégique de l'information, consacrent des budgets importants à la recherche d'information. Ces dirigeants ont toujours le sentiment de ne pas pouvoir exploiter toutes les informations disponibles et ils considèrent que l'accès gratuit pour rechercher l'information ne permet pas d'acquérir des informations stratégiques pertinentes. Néanmoins, beaucoup d'auteurs s'accordent à dire que 80% des informations se trouvent à la portée de tout un chacun et souvent gratuitement.

En outre, pour certains dirigeants, la préoccupation principale est de savoir « *combien va coûter le SIE ?* », L. Hassid & al. (1997, p.104-105) soulignent qu'il est possible de répondre à cette question en trois temps :

- Combien ça coûte d'être mal renseigné lorsqu'une décision importante est prise (clients douteux, échec lors du lancement d'un nouveau produit, fuite d'informations confidentielles, etc.) ? C'est en présentant des exemples des PME ayant perdu beaucoup d'argent faute de disposer d'une information au bon moment qu'on parviendra à sensibiliser les chefs d'entreprises.
- Combien ça rapporte d'être bien renseigné : création d'un nouveau produit, identification d'un nouveau marché, conclusion d'un partenariat, etc. C'est en constatant les résultats obtenus par d'autres PME que les dirigeants seront convaincus de l'intérêt de ce type de démarche.
- Les PME qui souhaitent se lancer peuvent bénéficier d'aides qui facilitent l'expérimentation à un moindre coût.

Le coût représente, à tort, un frein à la réussite d'un SIE car à force de se préoccuper des coûts, certains dirigeants oublient l'essentiel : l'état d'esprit. Ils pensent que l'IE leur coûtera cher parce que, d'après eux, l'obtention d'informations pertinentes dépend essentiellement des logiciels et des outils informatiques sophistiqués qu'il se doivent d'acheter. En réalité, ce qui importe le plus pour les acteurs de l'IE au sein de l'entreprise c'est surtout de prendre de recul, de favoriser la réflexion stratégique, la synthèse, l'interprétation, etc.

Certes, il est nécessaire d'y consacrer du temps, des frais pour les déplacements des commerciaux sur terrain

(visite de salons professionnels, contact avec les distributeurs, contact avec les clients, etc.) est primordiale pour obtenir des informations pertinentes. En plus, l'entreprise doit fournir la possibilité aux acteurs une connexion sur internet, intranet, internet, téléphone (coûts de télécommunications). Il reste tout de même important de ne pas basculer dans le sens du contrôle des coûts à tout prix et il faudrait suivre les recommandations de Hassid & al. en considérant que ce qui importe ce n'est pas l'argent, mais plutôt le rendement du SIE.

En dernier lieu, la **facette « effectivité »**, c'est à dire de satisfaction de l'utilisateur en termes d'informations stratégiques à haute valeur ajoutée répondant à ses besoins. L'évaluation de la qualité des informations fournies est d'une importance capitale car c'est une mesure des résultats du SIE. Mais la réussite d'un tel système est ressenti en tout premier lieu à travers la satisfaction de l'utilisateur et, en plus de la qualité des informations qu'il fournit à l'utilisateur, celles-ci doivent correspondre à sa demande pour favoriser leur bon usage pour que la réussite d'un SIE soit assurée à travers la prise des bonnes décisions aux bons moments pour des actions efficaces.

L'évaluation du niveau de satisfaction des utilisateurs du SIE en informations pertinentes peut être obtenu par le biais d'un questionnaire pouvant traiter, entre autre, de la qualité des informations fournies (précision, fiabilité, délai d'obtention de l'information, etc.). C'est ainsi que le concept de satisfaction de l'utilisateur en informations est lié au concept de qualité.

## **4. Présentation de la démarche d'investigation**

Dans la section suivante, nous présentons la démarche d'investigation qui nous a permis d'identifier les facteurs clés de succès d'un SIE. Avant de procéder à la présentation d'une telle démarche, nous nous proposons de rappeler brièvement le contexte de la recherche, des objectifs de recherche que nous nous sommes fixée.

### **4.1. Un bref rappel du contexte de la recherche**

Nous rappelons que cette thèse s'est déroulée dans le cadre d'une convention de recherche scientifique entre l'Université Nancy 2, l'équipe de recherche en développement et modélisation de systèmes d'IE SITE, et la société tunisienne d'exploitation et de distribution des eaux minérales naturelles "Hayet" dans le but d'étudier et de vérifier sur terrain les propositions de notre recherche.

Les raisons majeures qui nous ont motivée à orienter la recherche en IE sur les entreprises tunisiennes sont essentiellement la libéralisation de l'économie tunisienne et l'ouverture des frontières du marché sur l'extérieur depuis 1995. Cela contraint les entreprises tunisiennes à se positionner par rapport aux nouvelles règles de l'échiquier économique international, en l'occurrence le marché Européen. Désormais, l'entreprise tunisienne, qui a vécu des années dans l'ambiance d'une économie protégée et qui se retrouve, du jour au lendemain, dans une économie libérale face à une concurrence internationale, doit affronter de multiples défis à surmonter impérativement pour assurer sa survie et s'adapter avec l'évolution du nouveau contexte économique.

Nous considérons que l'IE représente un moyen de relever un tel défi pour les entreprises tunisiennes face à cette nouvelle donne environnementale. C'est pour cette raison que nous avons jugé bon de nous impliquer davantage dans l'étude des possibilités que propose l'IE pour l'amélioration de la performance stratégique de l'entreprise en général et de l'entreprise tunisienne en particulier.

J'ai eu, à plusieurs reprises, durant mes études universitaires antérieures, l'occasion de mener des stages au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet" dont le secteur d'activité est les eaux minérales naturelles. Il était tout naturel, à partir du moment où je me suis intéressée à l'IE de proposer à cette entreprise de mettre en place la démarche de l'IE pour soutenir son processus décisionnel stratégique, et de là est née une collaboration qui a duré tout au long de la thèse et qui a permis d'expérimenter les résultats de notre travail.

### **4.2. Les objectifs de la recherche**

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, l'objectif général de la recherche est de comprendre pourquoi et comment les entreprises qui opteront pour la mise en place d'un SIE réussiront à tirer parti de façon optimale d'un tel système. Plus précisément, il s'agit d'explorer la réalité de la pratique de l'IE au sein de

l'entreprise, de définir ce qu'est un SIE, de définir ce qu'est la réussite d'un tel système, d'identifier ses facteurs clés de succès et de proposer un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE et de son impact sur le processus décisionnel stratégique.

Le modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE que nous proposons pourra servir comme un instrument d'auto-diagnostic auquel les décideurs pourront recourir pour évaluer le degré de réalisation des facteurs identifiés et d'améliorer ceux qui ont un degré de réalisation moindre.

Après avoir diagnostiqué les points forts et les points faibles d'un SIE, c'est à dire les facteurs clés de succès réalisés et non réalisés, il est intéressant de construire un tableau de bord prospectif, tel que proposé par R.S. Kaplan & D.P. Norton (1992), présentant les facteurs à améliorer. Un tel tableau de bord pourra influencer les décisions au sein de l'entreprise, en faveur de l'amélioration de certains composants du SIE. Le décideur aura un tel tableau de bord à vue d'oeil en permanence.

### **4.3. Méthodologie et déroulement de la recherche**

Nous cherchons à identifier un ensemble de facteurs clés de succès d'un SIE. Dans cette section, nous présentons le cadre méthodologique qui va nous permettre d'identifier de tels facteurs.

En s'inspirant des propos de M. Audigier, G. Coulon & P. Rassat (2003), « *la première idée qui vient à l'esprit pour présenter l'utilité d'un nouveau concept est de partir d'exemples concrets, vécus et d'en faire apparaître les lignes de force* », nous avons orienté notre méthodologie de la recherche vers une étude sur terrain.

Le cadre méthodologique de notre travail est construit autour de trois éléments majeurs. En premier lieu, nous menons une étude de cas au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet" portant sur la résolution d'un problème décisionnel et permettant de révéler les différents critères en faveur d'une pratique réussie de l'IE. Nous nous sommes focalisée sur l'entreprise tunisienne "Hayet" comme cas d'étude pour pouvoir comprendre en profondeur le comment et le pourquoi de la réussite d'un SIE. L'objectif de la recherche par étude de cas est de vouloir comprendre comment se font les choses et pourquoi pour pouvoir vérifier nos hypothèses et éventuellement tirer les conclusions les plus pertinentes. Les facteurs identifiés à partir de l'étude de cas feront l'objet d'une confrontation avec les facteurs inspirés de la littérature.

En second lieu, nous réalisons un guide d'entretien regroupant l'ensemble des facteurs clés de succès d'un SIE identifiés afin de les présenter à l'oeil averti d'experts en IE qui procéderont à leur validation.

En troisième lieu, nous procédons au test du modèle d'évaluation de la réalisation des facteurs identifiés dans le cadre d'une seconde étude de cas portant sur un projet stratégique innovant au sein de l'entreprise "Hayet". Cette étude de cas a pour principal objectif d'étudier l'impact de la prise en considération des facteurs clés de succès du SIE sur le processus décisionnel stratégique.

Ainsi, le déroulement de notre travail s'est effectué en un enchaînement d'étapes, et ce en s'inspirant des recommandations de M. Miles & A.M. Hubermann (1984, 1991), qui montrèrent que la démarche d'investigation peut être entamée par l'exploration et la découverte du sujet, la délimitation du recueil des données, l'investigation empirique, l'analyse et la confrontation et enfin, elle s'achève avec la rédaction du présent mémoire.

Nous rappelons la figure proposée dans l'introduction générale et qui présente le déroulement de l'investigation :

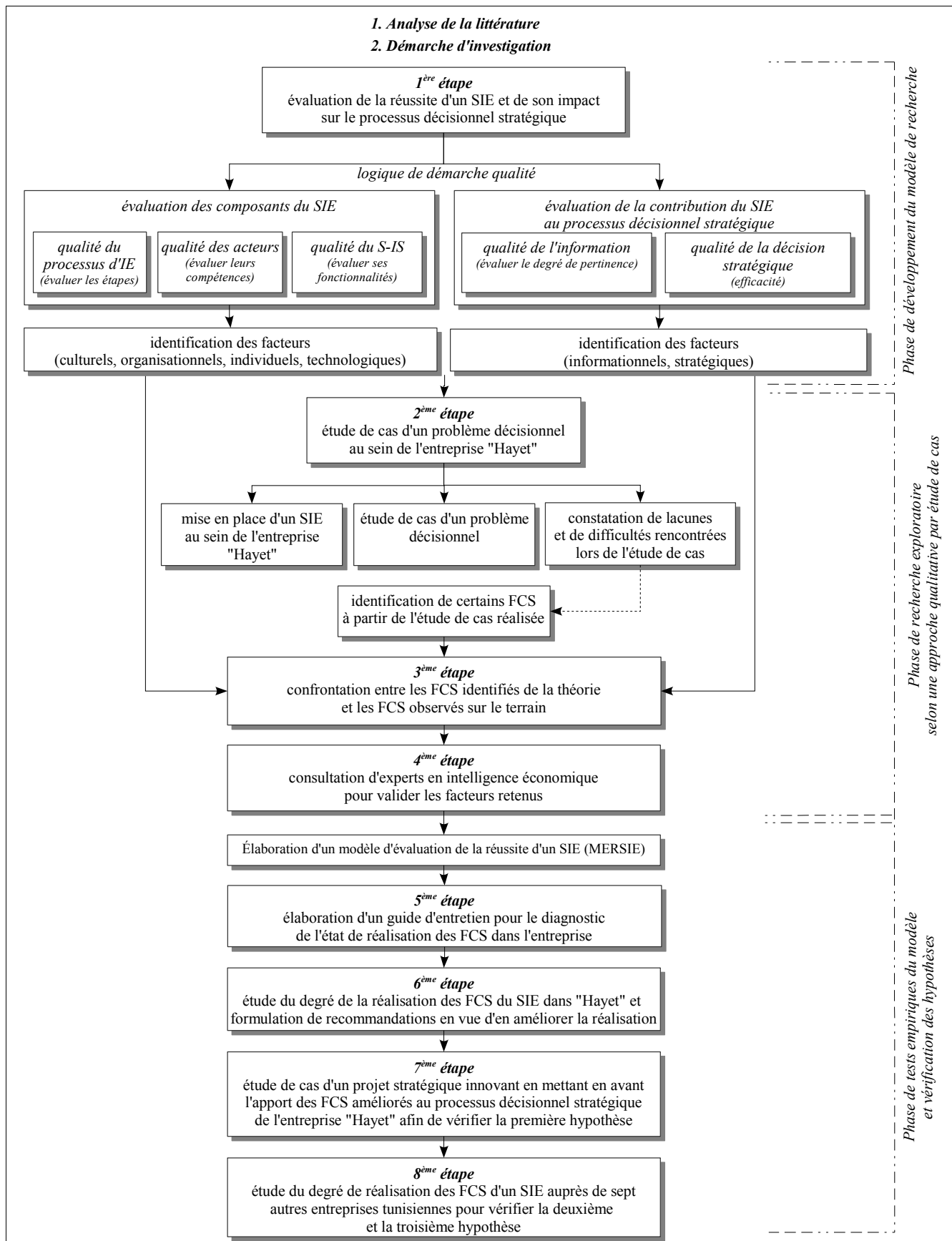


Fig. 62 : La démarche d'investigation

La recherche bibliographique que nous avons menée dans les deux premiers chapitres de ce mémoire nous a permis de relever un certain nombre de facteurs clés de succès d'un SIE. Toutefois, les facteurs théoriques que nous avons relevés doivent être confrontés à la réalité des entreprises pour pouvoir déceler de nouveaux facteurs



de réussite d'un SIE.

#### 4.3.1. Exploration de la littérature

La première étape du déroulement de notre recherche a consisté à l'analyse de la littérature portant sur l'apport de l'IE à la stratégie de l'entreprise et des facteurs clés du succès d'un SIE ainsi que de ses composants. Nous avons passé en revue l'ensemble des travaux qui ont suscité notre intérêt parmi les communications, les articles et les ouvrages de référence dans le domaine.

#### 4.3.2. Exploration du terrain

Dès le commencement de la thèse, nous avons organisé un ensemble de réunions d'une part avec le dirigeant de l'entreprise "Hayet" portant sur les enjeux de l'IE et d'autre part, nous avons organisé des sessions de sensibilisation du personnel à l'IE. La fréquence de ces sessions a été fixée à deux par an permettant au personnel d'améliorer sa connaissance sur l'IE et de maintenir un état de vigilance permanente aussi bien en interne qu'en externe.

Nous avons aussi réalisé plusieurs entretiens en face à face avec le dirigeant de l'entreprise afin de faire le point sur les différentes possibilités d'intégrer l'IE comme une pratique managériale permettant à l'entreprise d'améliorer son processus décisionnel stratégique. Pour cela, nous nous sommes interrogée sur ce que l'IE peut apporter à l'entreprise "Hayet", quels sont les problèmes décisionnels auxquels l'entreprise est confrontée ? Quels sont les objectifs stratégiques de l'entreprise ? etc. Les entretiens ont traité des questions portant sur le contexte d'évolution de l'entreprise, comme par exemple les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise.

En outre, nous avons tenté d'établir quelle idée se fait le dirigeant de l'entreprise à propos de l'IE. Nous avons constaté que le dirigeant de l'entreprise ne se fait pas d'idée précise quant à la définition de l'IE. Le dirigeant a « *vaguement entendu parler de l'IE* », mais il est capable d'indiquer ce que recouvre cette expression. En revanche, nous avons constaté qu'il ne s'y montre pas indifférent, mais plutôt, l'IE suscite chez lui un intérêt particulier. En évoquant la question sur les fonctions de l'IE, le dirigeant nous a déclaré que « *l'IE vise à surveiller la concurrence* ». Ainsi, nous constatons une vision « passive » de l'IE, c'est à dire peu dynamique et peu offensive. L'IE, dans l'esprit du décideur, est assimilée alors à la veille stratégique.

À partir de ces premiers constats, il nous a paru indispensable de clarifier ce que recouvre l'expression « IE », cela nous a permis de prendre connaissance des attentes du dirigeant de l'entreprise et de mieux cerner les possibilités que pourrait fournir l'IE à l'entreprise "Hayet" en fonction des objectifs de celle-ci.

L'une des premières difficultés que nous avons rencontrée au sein de l'entreprise "Hayet", et qui caractérise la plupart des entreprises tunisiennes, est le réflexe du dirigeant de l'entreprise de chercher le gain financier inhérent à la pratique de l'IE. Nous pensons que cet état d'esprit est alimenté par une vision à court terme, qui ne prend en considération que les aspects financiers et qui aboutit souvent à un décalage entre la stratégie de l'entreprise et l'évolution de son environnement.

En outre, le dirigeant de l'entreprise considère que la mise en place de l'IE est un projet qui, financièrement, coûterait cher à l'entreprise. Cette fausse idée est probablement due au fait que l'IE s'inspire des techniques d'espionnage industriel. Le décideur de l'entreprise "Hayet" nous a confié que « *l'entreprise est jeune et ne peut pas s'offrir le luxe de mettre en place l'IE et embaucher du personnel pour faire de la veille à plein temps* ». Ces idées préalablement conçues par le décideur ont progressivement changé après nos explications et mises en pratique du processus de l'IE au sein de l'entreprise.

L'un des préjugés que nous avons constaté chez le décideur de l'entreprise est celui qui considère l'IE comme véhiculant la notion d'espionnage industriel, ce qui provoque la crainte des cadres de se voir transformés en espions. Le décideur a exprimé sa réticence de pratiquer l'IE de peur d'aboutir à des actions déloyales ou délictueuses.

Un travail important d'information et de sensibilisation au vrai visage de l'IE a été indispensable et a permis

d'éclairer le décideur, tout comme le personnel sur l'importance du SIE et sa contribution au processus décisionnel stratégique.

#### 4.3.3. Investigation empirique pour identifier les facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique

L'investigation empirique a consisté à la mise en place d'un SIE au sein de l'entreprise "Hayet". Cette mise en place a débuté par l'identification des acteurs clés d'un tel système. Le décideur était incarné par le dirigeant de l'entreprise qui travaille en étroite collaboration avec les directeurs de départements composant l'entreprise (commercial, marketing, production, comptabilité et finance, personnel, etc.). Les veilleurs ont été identifiés comme l'ensemble du personnel, allant de l'ouvrier, en passant par les représentants commerciaux, jusqu'aux cadres moyens, susceptibles de fournir des informations en provenance de l'environnement interne et externe, jugées importantes pour le devenir de l'entreprise.

Une infrastructure intranet a également été mise en place durant cette phase de l'étude et a favorisé la communication des informations et leur partage au sein de l'entreprise.

- La phase qualitative par étude de cas

Nous avons opté pour une approche qualitative par étude de cas. Notre choix a été motivé par le fait que les méthodologues suggèrent de suivre une telle démarche lorsque le phénomène étudié est récent ou peu connu, lorsque les recherches sont instables ou partielles, lorsqu'il n'existe pas d'outil d'investigation ou encore lorsque les processus sont complexes et se prêtent difficilement à la mesure (B. Pras & J.C Tarondeau, 1979 ; C. Marshal & G.B. Rossman, 1989 ; Strauss & Corbin, 1990 ; M. Grawitz, 1993) .

Par ailleurs, la méthodologie de l'étude de cas est appropriée lorsqu'il est question de comprendre en profondeur le pourquoi et le comment d'un phénomène. En outre, le dispositif de l'IE dépend fortement du contexte, de la culture et de la stratégie de l'entreprise concernée. En suivant les recommandations de M. Miles & A.M. Huberman (1984) et R.K. Yin (1984), nous avons voulu comprendre comment une entreprise pratique l'IE, identifier les critères de réussite d'un SIE pour rendre efficace le processus décisionnel stratégique.

Dès lors, l'application du processus d'IE s'est concrétisée par un ensemble d'études de cas de problèmes décisionnels réels. Cela nous a permis d'identifier quels sont les critères de réussite d'un SIE et sa contribution au processus décisionnel stratégique. Les études de cas que nous avons mené selon l'approche qualitative par étude de cas au sein de l'entreprise "Hayet" nous ont permis d'identifier certains facteurs clés de succès du SIE.

L'étape qui a suivi a consisté, à l'issue des études terrain, à confronter les facteurs théoriques identifiés à partir de l'analyse de la littérature aux facteurs clés de succès observés dans la réalité de l'entreprise à partir des études de cas réalisées au sein de l'entreprise "Hayet". Cela a permis de mettre à jour la liste des facteurs identifiés. L'aboutissement d'une telle confrontation est un ensemble de facteurs clés de succès que nous avons classé en six classes de facteurs : les facteurs culturels, les facteurs organisationnels, les facteurs individuels, les facteurs informationnels, les facteurs stratégiques et les facteurs technologiques.

- Le recours à l'avis d'experts en IE

L'interrogation des spécialistes est d'une richesse capitale dans le cadre de recherche exploratoire (J.L. Giannelloni & E. Vernet, 2001). C'est la raison pour laquelle la liste des facteurs clés de succès du SIE retenus a été soumise à l'avis d'experts en IE. Cette étape nous a permis de valider les facteurs que nous avons identifiés.

L'occasion qui nous a permis d'entrer en contact direct avec un certain nombre d'experts en IE à l'échelle européenne a été celle de l'Université Européenne d'été « Innovation et Intelligence Economique » qui a eu lieu en 2005 à Cherbourg et à laquelle nous avons eu l'opportunité de participer. Durant l'Université Européenne d'été, qui a duré plus de trois semaines, nous avons pu avoir des entretiens avec plusieurs professeurs, consultants et experts en IE, à qui nous avons pu soumettre la liste des facteurs clés de succès que nous avons identifiés afin qu'il y portent leurs jugements d'experts.

#### 4.3.4. Élaboration d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique

Les résultats issus des études terrain et la consultation d'experts en IE nous ont permis de développer un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE. Ainsi, un aller-retour permanent a été effectué entre le terrain et la théorie et a permis de développer un nouvel instrument d'évaluation de la réussite d'un SIE. Le modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE rassemble les six leviers correspondant aux classes de facteurs clés de succès d'un SIE, enrichis par un ensemble de questions permettant d'évaluer le degré de réalisation de chacun des facteurs selon l'échelle de Likert sur 5 niveaux.

Le modèle proposé sert d'instrument d'auto-diagnostic qui débouche sur l'évaluation du degré de réalisation de chacun des facteurs clés de succès identifiés, aboutissant ainsi à un tableau de bord fourni au responsable du SIE et rapportant le degré de réalisation de chacun des facteurs clés de succès du SIE.

#### 4.3.5. Application du modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique dans l'entreprise tunisienne "Hayet"

Notre investigation s'est poursuivie par une phase de tests empiriques. Le modèle développé a été appliqué dans l'entreprise tunisienne "Hayet" afin de rendre compte du degré de réalisation des facteurs clés de succès de son SIE. Dès lors, nous avons constaté un certain nombre de lacunes concernant la non réalisation, ou du moins, une faible réalisation de certains facteurs freinant ainsi la réussite du SIE.

Face aux constatations que l'application du modèle a permis de relever, le dirigeant de l'entreprise "Hayet" a décidé d'agir en faveur de l'amélioration de la réalisation de certains facteurs qui ont un degré de réalisation moindre ou inexistant. Cette décision a été motivée par la nécessité d'améliorer le processus décisionnel stratégique qui peut être assuré par un SIE réussi.

#### 4.3.6. Étude empirique de l'impact d'un système d'intelligence économique réussi sur le pilotage stratégique de l'entreprise : cas de l'entreprise tunisienne "Hayet"

Nous avons constaté que l'amélioration du degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE au sein de l'entreprise "Hayet" a eu un impact sur son pilotage stratégique, ce qui a abouti à ce que l'entreprise s'inscrive dans une attitude proactive et préactive, alors que jusque là, l'entreprise adoptait principalement une attitude réactive. L'aboutissement d'un tel pilotage stratégique a permis la mise en place de deux projets stratégiques. Nous avons étudié toutes les phases de l'élaboration de ces projets et nous avons constaté l'apport des facteurs clés de succès réalisés pour améliorer les décisions stratégiques concernant ces projets tant dans le contenu des décisions que dans le moment de la décision pour passer à l'action. Cela nous a permis de vérifier la première hypothèse avancée au début de la thèse, en l'occurrence que si tous les facteurs clés de succès d'un SIE sont réalisés, alors celui-ci est réussi.

#### 4.3.7. Étude empirique du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique au sein d'un échantillon d'entreprises tunisiennes

Après avoir étudié en profondeur les facteurs clés de succès d'un SIE au sein de l'entreprise "Hayet", ce qui nous a permis de les identifier, de les évaluer, et de constater l'apport de leur amélioration au pilotage stratégique de l'entreprise, nous nous sommes posée la question suivante : « Quel est le degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE au sein des entreprises tunisiennes en général ? ». Pour répondre à cette question, nous avons étendu le test empirique à un échantillon de sept autres entreprises tunisiennes.

Les entreprises tunisiennes n'ont pas toutes intégré l'IE jusqu'à ce jour. Toutefois, beaucoup d'entre elles pratiquent l'IE sans le savoir et leur SIE est souvent informel. La liste des facteurs que nous avons identifiés nous a servi de grille pour explorer, décrire et évaluer l'état de réussite de la pratique de l'IE dans les entreprises tunisiennes étudiées.

Le but de l'évaluation des facteurs clés de succès du SIE dans de telles entreprises permet principalement de rendre compte de l'aptitude intrinsèque des entreprises tunisiennes à la mise en place d'un SIE. Certaines d'entre

elles ont montré une réalisation de nombreux facteurs identifiés, d'autres présentaient des lacunes en termes de réalisation des facteurs clés de succès du SIE. Nous avons alors étudié la compétitivité de telles entreprises et nous avons pu déterminer un lien entre la réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE et la compétitivité des entreprises. Nous cherchons ainsi à vérifier la deuxième hypothèse de la thèse.

Dans la section suivante, nous nous proposons d'étudier un cas réel de résolution d'un problème décisionnel au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet" qui nous a permis d'identifier un certain nombre de facteurs clés de succès du SIE de l'entreprise.

## **5. Étude de cas concret d'un problème décisionnel au sein de l'entreprise "Hayet"**

Dans cette section, nous nous proposons de mener une étude de cas d'un problème décisionnel au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet" afin d'identifier certains facteurs clés de succès du SIE.

Avant de procéder à l'étude de cas proprement dite, nous présentons brièvement quelques informations sur les caractéristiques du tissu industriel tunisien, puis, tout particulièrement, les caractéristiques du secteur des eaux conditionnées en Tunisie, secteur d'activité de l'entreprise "Hayet", sujette à l'étude de cas.

### **5.1. Un aperçu sur le contexte économique actuel tunisien**

#### **5.1.1. Le contexte et les caractéristiques du secteur industriel tunisien**

En se référant aux statistiques de l'Agence de Promotion de l'Industrie tunisienne et de l'institut national des statistiques, les entreprises tunisiennes dont l'effectif est supérieur ou égal à dix sont au nombre de 5 468 et emploient plus de 446 000 employés (statistiques de Février 2005). Ainsi, les PME, du fait qu'elles représentent tout d'abord une source importante d'emploi et qu'elles participent largement à la croissance économique tunisienne, jouissent d'une attention particulière de la part du gouvernement tunisien. Toutefois, l'insuffisance de leurs moyens, leur principale vulnérabilité, les expose à des dangers inhérents à la nouvelle configuration de l'environnement socio-économique, conséquence de la mondialisation.

En effet, l'entreprise tunisienne, qui a vécu dans l'ambiance d'une économie protégée, s'est retrouvée face au déferlement d'une concurrence internationale qui a envahi le marché local et ce, en conséquence de la mondialisation. La libéralisation de l'économie tunisienne et l'ouverture des frontières du marché depuis 1995 ont poussé les entreprises tunisiennes à se lancer dans un processus d'internationalisation, jugé comme le meilleur moyen d'affronter une concurrence non seulement locale mais également étrangère.

L'internationalisation telle que définie dans l'étude stratégique sur le commerce 1998-2000 est « *l'intégration maîtrisée et progressive de la Tunisie dans l'économie mondiale, tant au niveau des échanges des biens et services qu'au niveau des capitaux et du savoir-faire; et dans une moindre mesure des hommes, des marchés et de l'environnement des entreprises* » (voir webographie). Dès lors, l'engagement d'un certain nombre d'entreprises tunisiennes dans un mouvement d'internationalisation leur permet de tenter de conquérir de nouvelles opportunités et d'en tirer parti.

La voie de l'internationalisation est parfaitement justifiée quant on sait que le tissu industriel de la Tunisie compte 5 468 entreprises ayant un effectif supérieur ou égal à 10 dont 2 360 sont totalement exportatrices. Ces entreprises exportatrices se confrontent continuellement à une concurrence rude au niveau international.

Toutefois, à l'heure où l'accès en temps réel à l'information stratégique à haute valeur ajoutée conditionne la compétitivité de l'entreprise, l'internationalisation accentue encore plus la nécessité des entreprises à entreprendre une démarche adéquate du management stratégique de l'information.

#### **5.1.2. Les caractéristiques du secteur des eaux conditionnées en Tunisie**

La branche des eaux conditionnées est influencée par la conjoncture économique nationale et internationale. En effet, s'agissant d'un bien de consommation, l'évolution de la branche des eaux conditionnées est étroitement liée à

l'évolution du niveau des investissements réalisés dans le secteur de l'eau minérale et l'évolution des autres secteurs présentant une relation en amont ou en aval avec celui des eaux conditionnées.

L'économie mondiale a continué à évoluer sous les signes de la croissance de la branche des eaux conditionnées. Dès lors, nous allons tout d'abord présenter un aperçu sur l'évolution du marché en termes de production, commercialisation et consommation, les échanges extérieurs et les investissements à l'échelle macro-économique et ensuite, faire le point sur les spécificités du marché de l'entreprise "Hayet".

Historiquement, l'industrie des eaux conditionnées en Tunisie remonte au début du XX<sup>ème</sup> siècle. La première unité de mise en bouteille des eaux d'une source naturelle fut construite en 1904 à Korbous (la source "Ain Oktor"), suivie de celle de "Aïn Melliti" à Teboursouk puis de "Aïn Garci" à Enfidha.

Depuis 1959, date à laquelle toutes les sources thermo-minérales furent reprises par le gouvernement tunisien et confiées en gestion dans une première phase à la "SNIT" ; et jusqu'en novembre 1987, le secteur des eaux conditionnées était géré exclusivement par des sociétés publiques. Ce n'est qu'en 1988 que le secteur fut ouvert aux investisseurs privés et qu'une première usine de mise en bouteille privée est entrée en production. Il s'agit de l'unité de production des eaux de table "JEKTISS". Depuis cette date, de profondes transformations industrielles ont accompagné l'évolution dans ce secteur.








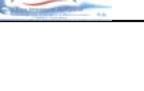
<b>Les unités de mise en bouteille</b>	
Société liberté d'exploitation des eaux minérales SLEEM "Hayet"	
Société des stations thermales et des eaux minérales SOSTEM "Oktor"	
Société des stations thermales et des eaux minérales SOSTEM "Safia Ain Mizeb"	
Société des stations thermales et des eaux minérales SOSTEM "Safia Ain Ksiba"	
Société des stations thermales et des eaux minérales SOSTEM "Melliti"	
Société d'exploitation des eaux minérales SEEM "Sabrine"	
Société Marwa "Marwa"	
Société d'exploitation des eaux minérales de Ain Soukra "Cristal"	
Société de production des eaux minérales SOPREM "Jannet"	
Société nouvelle des eaux minérales SONEM "Fourat"	

Tableau 22 : La catégorie des eaux minérales naturelles




<b>Les unités de mise en bouteille</b>	
Société des stations thermales et des eaux minérales SOSTEM "Garci"	
Société des eaux minérales de Tunisie EMT "Cristalline"	
Société industrielle de commercialisation des eaux minérales SICEM "Maïn"	

Tableau 23 : La catégorie des eaux de source naturelle


Les unités de mise en bouteille	
Société Zullel "Bulla Regia"	
Société des boissons de Tunisie (SBT) "Jektiss"	

Tableau 24 : La catégorie des eaux de table

### 5.1.2.1. L'évolution de la capacité de production des eaux conditionnées

Durant la période de 1987 à 2003, l'évolution de la capacité de production s'analyse ainsi :



Fig. 63 : L'évolution de la capacité totale de production horaire x 1000 bouteilles

Ainsi en 1971, la production globale de la Tunisie avec trois unités de conditionnement uniquement ("Oktor", "Garci" et "Safia") était de l'ordre de 8.800.000 bouteilles. Celle-ci est passée en 1980 à 28.000.000 de bouteilles avec cinq unités de conditionnement ("Oktor", "Garci", "Safia", "Melliti" et "Koutine") pour atteindre, dix ans après et avec une capacité de production de quarante deux mille bouteilles par heure (pour les sept unités de conditionnement), les 80 millions de litres.

Durant les deux dernières décennies, le secteur des eaux conditionnées a connu une évolution très importante au niveau quantitatif permettant la satisfaction des besoins des consommateurs et la demande du marché local. Le secteur s'est doté de solides assises qui ont engendré une augmentation et une progression continue des ventes, une amélioration de la qualité, et un développement croissant de l'investissement.

Durant les vingt dernières années, dix nouvelles unités d'eau conditionnée ont été créées pour la mise en bouteilles de l'eau minérale et la capacité de production globale est passée de 29.000 à 261.200 bouteilles par heure.

### 5.1.2.2. L'évolution des ventes des eaux conditionnées (commercialisation)

Les ventes des eaux conditionnées sont passées, entre 1987 et 2005, de 54 millions à 368 millions de bouteilles par an, soit une croissance de 10,62% des ventes par an. La figure suivante illustre l'évolution des ventes des eaux conditionnées par type d'emballage entre 1987 et 2001.

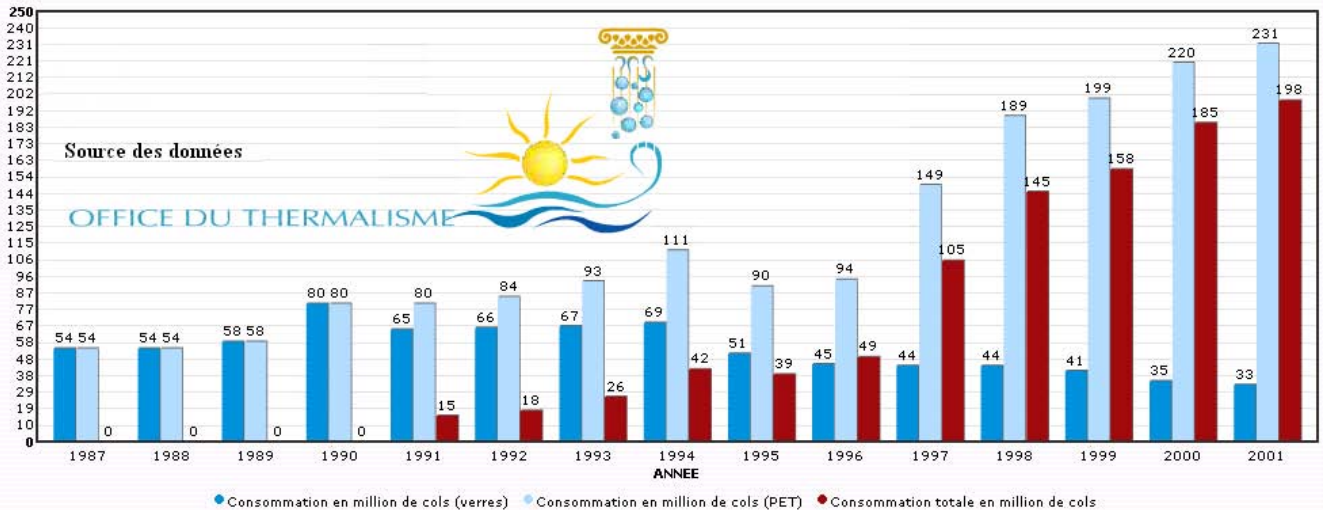


Fig. 64 : L'évolution des ventes des eaux conditionnées par type d'emballage de 1987 à 2001

Le fléchissement du niveau des ventes constaté en 1995 est dû principalement aux conditions climatiques qui ont eu des retombées négatives sur la saison touristique.

Depuis l'entrée du plastique dans l'embouteillage en 1991, les ventes des eaux minérales dans des bouteilles en plastique ont connu un taux de croissance moyen annuel de l'ordre de 28,9% en passant de 15 millions de cols en 1991 à 190 millions de cols en 2001. De plus, l'entrée du plastique dans l'embouteillage a favorisé une diversification de l'offre en proposant des bouteilles de 2 litres, 1,5 litre, 1 litre, 0,75 litre et 0,5 litre. En revanche, les ventes des eaux conditionnées en verre ont connu une régression moyenne annuelle de 2,5%.

### 5.1.2.3. L'évolution de la consommation des eaux conditionnées

La consommation annuelle par habitant par an est passée de 7 litres en 1987 à 37 litres en 2005. Comparée aux pays européens, où la consommation annuelle par habitant est établie actuellement à près de 80 litres, la consommation tunisienne demeure relativement faible mais elle suit une évolution rapide.

Ainsi, le rythme de consommation moyenne par habitant et par an a évolué selon la cadence illustrée par la figure suivante.

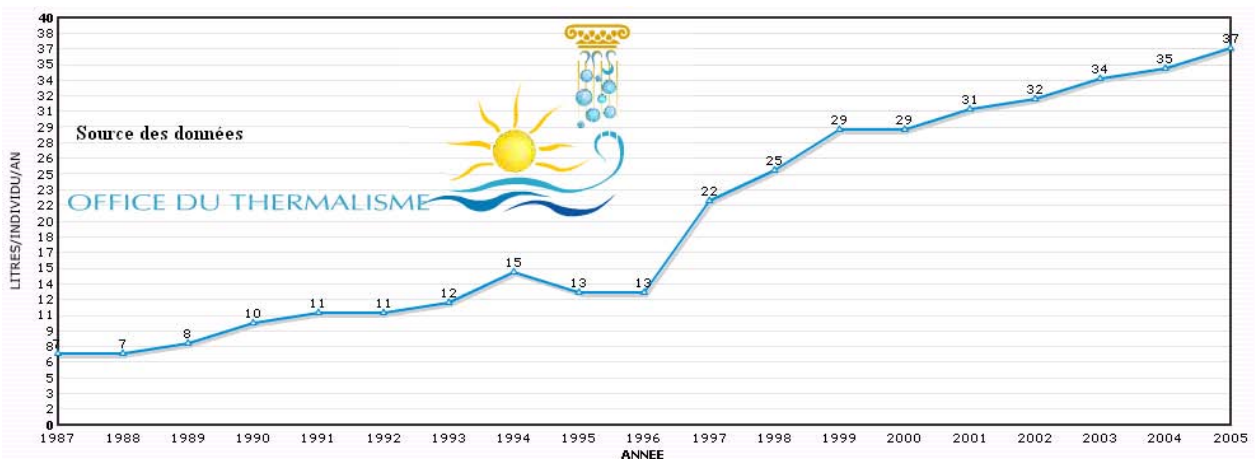


Fig. 65 : L'évolution de la consommation par individu et par an en litres de 1987 à 2005

On enregistre d'après la figure ci-dessus une tendance à une croissance rapide de la consommation des eaux conditionnées, en comparaison avec les années passées. Une telle évolution s'explique par les éléments suivants :

En premier lieu, la période des années 80 était une période de pénurie caractérisée par une capacité de production ne répondant plus à la demande et aux boissons réelles des consommateurs surtout durant la haute saison (Juin-

Juillet-Août) et ce à cause du débit faible et limité de l'exploitation fondée sur le conditionnement des eaux de sources. Une telle faiblesse de production a été accentuée par une période de sécheresse durant les années 80.

En second lieu, les eaux conditionnées étaient considérées, en Tunisie, comme des boissons réservées à une catégorie des individus aisés et elles sont servies spécialement dans des établissements de santé (hôpitaux, cliniques...) ou dans des hôtels et des restaurants de haut standing. Dans les foyers, elles sont souvent réservées aux personnes malades et aux nourrissons puisqu'elles sont considérées comme des produits d'appoint d'hygiène et de santé pour les personnes malades ou fragiles et des produits de luxe pour les personnes aisées. Ce n'est que vers les années 1990 qu'un réel changement s'opère dans les habitudes alimentaires des consommateurs tunisiens qui à l'instar des occidentaux adoptent la mode de la diététique et du culte du corps et prennent conscience des effets bénéfiques de ces eaux sur la santé. De plus, l'amélioration du niveau de vie du consommateur tunisien a favorisé une croissance de la consommation des eaux conditionnées.

En troisième lieu, l'ouverture du secteur aux investisseurs privés a engendré une entrée sur le marché de six nouveaux produits, chacun ayant ses propres caractéristiques physico-chimiques, ce qui a permis de donner une meilleure satisfaction aux consommateurs.

En quatrième lieu, la politique commerciale menée par les minéraliers a permis une stabilité des prix de vente des eaux conditionnées. En effet, depuis 1995, les prix de ventes public des eaux conditionnées n'ont pas enregistré d'augmentation réelle. Le prix de vente d'une bouteille d'eau en verre de 90 cl est toujours de l'ordre de 270 Millimes et celui de la bouteille en PET de 1,5 Litre varie de 300 à 450 Millimes. Parfois, et durant la basse saison, certains producteurs procèdent à des opérations promotionnelles par la baisse des prix ou l'offre de la sixième bouteille.

En dernier lieu, l'utilisation de l'emballage en plastique PET dans la production des eaux conditionnées ainsi que la diversification des contenances ont permis de faciliter l'écoulement et de la production et de réduire l'encombrement chez les producteurs, les vendeurs et les consommateurs.

En conclusion, la croissance tendancielle de la consommation des eaux conditionnées se poursuit à des rythmes accélérés, ce qui laisse penser aux potentialités futures de développement de la branche des eaux conditionnées en Tunisie.

#### 5.1.2.4. Analyse des échanges extérieurs (exportations des eaux conditionnées)

Les tentatives des opérateurs tunisiens dans le secteur des eaux conditionnées restent limitées et faibles en matière d'exportation du produit. En effet, la valeur des quantités exportées d'eaux conditionnées a atteint 7 000 000 DT en 2001 contre 6 000 000 DT en 1999. Ces quantités ont été exportées essentiellement vers l'Algérie et l'Afrique de l'ouest.

Le tableau suivant résume l'évolution des exportations des eaux minérales au cours des années 1997 jusqu'à 2001 et ne représente que 1% de la production totale des eaux conditionnées.

Années	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Exportation</b>	22 000 tonnes	16 000 tonnes	11 000 tonnes	16 000 tonnes	16 000 tonnes

Tableau 25 : L'évolution des exportations des eaux minérales entre 1997 et 2001, source INS (Institut National des Statistiques)

D'après le tableau ci-dessus, il en découle que le marché à l'exportation est pratiquement sous estimé et n'a pas connu une croissance réelle comparativement au marché local de l'eau minérale. Toutefois, durant les dernières années, selon l'institut national des statistiques, on n'a pas enregistré d'importations des eaux conditionnées, ce qui constitue une sécurité pour les opérateurs oeuvrant sur le marché local.

#### 5.1.2.5. Analyse de l'investissement dans le secteur des eaux conditionnées

Les investissements réalisés dans le secteur des eaux minérales sont en progression sur les dix dernières années



étant donné les besoins croissants des consommateurs tunisiens en eaux conditionnées, surtout pendant la saison estivale.

Depuis l'ouverture du secteur aux investisseurs privés en 1990, nous constatons que 50 millions de dinars tunisiens<sup>5</sup> ont été investis dans l'embouteillage des eaux conditionnées concernant d'une part la création de sept nouvelles unités de production, et d'autre part, le renouvellement des chaînes de production de certaines unités devenues vétustes.

Jusqu'à nos jours les promoteurs continuent à s'intéresser à l'investissement dans ce secteur. D'ailleurs, plusieurs promoteurs ont déposé des lettres d'intention pour monter des projets d'investissement et ce, à travers toutes les régions du pays. C'est ainsi que le coût estimatif des investissements en 2005-2006 est de l'ordre de 115 Millions de Dinars aboutissant à la concrétisation de six nouveaux projets d'unités d'eaux conditionnées ayant une capacité de production de 75 000 bouteilles par heure et créant plus de 250 nouveaux emplois.

## **5.2. Présentation de la Société Liberté d'Exploitation des Eaux Minérales naturelles " S.L.E.E.M - Hayet "**

### **5.2.1. Une brève présentation de la société**

La Société Liberté d'Exploitation des Eaux Minérales naturelles "S.L.E.E.M", connue sous le nom de marque "Hayet" et créée en 1994, est une Société à Responsabilité Limitée (S.A.R.L) au capital social qui s'élève à 4 050 950 DT (environ 2 400 000 €). Le secteur d'activité de l'entreprise "Hayet" est l'industrie agro-alimentaire (conditionnement de l'eau minérale naturelle).

La Société Liberté d'Exploitation des Eaux Minérales naturelles " S.L.E.E.M - Hayet " a été promue par son propriétaire Mr. Belgacem Dhaoui, ayant participé activement au développement des activités techniques et commerciales de son projet.

La Société Liberté d'Exploitation des Eaux Minérales naturelles " S.L.E.E.M - Hayet ", entrée en production en 1996, est la première entreprise de l'industrie d'embouteillage sur le marché tunisien des eaux minérales, qui a introduit l'eau minérale naturelle conditionnée dans des bouteilles PET carrées.

La Société Liberté d'Exploitation des Eaux Minérales naturelles " S.L.E.E.M - Hayet " propose une gamme d'eau minérale naturelle plate conditionnée dans un emballage PET carré (grand et moyen format : bouteilles de 150 cl et 75 cl).

La capacité nominale de fabrication des bouteilles PET s'élève à 17 800 bouteilles par heure et la capacité nominale de remplissage est égale à 20 000 bouteilles par heure. L'effectif du personnel de l'entreprise est au moment de la rédaction de ce mémoire au nombre de 87 employés.

La stratégie commerciale que la Société Liberté d'Exploitation des Eaux Minérales naturelles " S.L.E.E.M - Hayet " a entrepris consiste à produire une gamme d'eau minérale naturelle plate conditionnée dans un emballage PET, marché porteur, que la société maîtrise, tout en introduisant des produits nouveaux en termes d'efforts d'innovation à des taux de marges assez élevés.

### **5.2.2. Les caractéristiques de l'eau minérale naturelle "Hayet"**

- Origine géographique

La Société Liberté d'Exploitation des Eaux Minérales naturelles " S.L.E.E.M - Hayet " exploite les ressources naturelles de la région de Baten El Ghazel – Délégation de Jelma – Sidi Bouzid, en commercialisant ses produits sous sa propre marque "Hayet".

L'eau "Hayet" est issue des couches profondes alimentées par les eaux pluviales qui s'infiltrent à travers les reliefs de Jebel M'Ghila, Labaïedh et Zgalass qui s'étendent entre les gouverneras de Siliana, Kasserine, Kairouan et Sidi

---

5 1 dinar tunisien (DT) équivaut 0,55 euros

Bouزيد.

Notons que Jebel M'Ghila est le deuxième sommet dans la Tunisie avec une altitude qui atteint 1,378 m. Il est recouvert d'arbres et d'arbustes naturels tels que pin d'alep, romarins, genévriers, câpriers, lentisques, sumacs, caroubiers, périploques, pistachiers de l'Atlas et oliviers.

L'eau "Hayet" se situe à 200 m de profondeur sous une couche marneuse épaisse qui s'étend sur 20 173 ha. En surface, cette aire est recouverte par des plantes naturelles telles que thym, romarins, armoise blanche, piturhantos, alfa, marrube, bugle, bec de grue, globulaire, armoise champêtre, astragale vulnérant, genêt, chêne vert, rüe et menthe pouliot ...

- Analyse physico-chimique

Les analyses physico-chimiques ont abouti à plusieurs conclusions. D'abord, l'étude hydro-géologique montre que cette eau de forage est claire, limpide et indemne de tous dépôts solides, sans odeur ni saveur particulières. L'eau "Hayet" est une eau bicarbonatée calcique et magnésienne et aussi d'une eau hypominéralisée (<300 mg / L). Selon la classification internationale, le profil minéral de l'eau "Hayet" la classe parmi les eaux oligominéralisées (hypominéralisées). Ensuite, l'eau "Hayet" possède malgré sa faible minéralisation, un ensemble de caractéristiques de nature à lui conférer des propriétés favorables à la santé. Enfin, L'eau "Hayet" se distingue par une particularité, celle d'avoir un taux nul de Nitrates et par voie de conséquence un taux nul de Nitrites. Cette pollution chimique est au centre des discussions étiologiques de plusieurs polymitoses malignes.

- Les caractéristiques thérapeutiques de l'eau "Hayet"

D'après l'étude effectuée par l'Institut National de Nutrition et de Technologie Alimentaire le 31 juillet 1996, les principales caractéristiques thérapeutiques de l'eau minérale naturelle "Hayet" sont multiples. L'eau "Hayet" est une eau minérale naturelle légère, sans nitrates ni nitrites, de composition minérale parfaitement équilibrée et sollicitée dans les cas de déshydratation pour tous les âges. La faible minéralisation de l'eau "Hayet" lui confère des propriétés bénéfiques à la santé, plus particulièrement pour les cures de diurèse (désintoxication, goutte, colique néphrétique, obésité, ...) et les régimes sans sels (hypertension artérielle, maladies rénales, ...). La richesse de l'eau minérale naturelle "Hayet" en fluor, prévient la carie dentaire à tout âge et améliore la qualité de l'émail des dents. L'eau minérale naturelle "Hayet" est recommandée comme eau de nourrisson et de coupage des biberons, grâce à sa pureté et l'absence de nitrates. Enfin, l'eau minérale naturelle "Hayet" est recommandée pour la préparation des eaux fruitées.

Après avoir présenté brièvement un aperçu sur le contexte économique tunisien et avoir fait le point sur les spécificités du marché des eaux conditionnées, ainsi qu'une brève présentation de l'entreprise "Hayet", nous nous proposons, dans la section suivante, d'y étudier un cas de problème décisionnel. L'objectif d'une telle étude consiste à identifier, sur le terrain, des facteurs clés de succès d'un SIE.

### **5.3. Étude de cas d'un problème décisionnel au sein de l'entreprise "Hayet"**

L'objectif de l'étude de cas consiste à appliquer le processus d'IE pour résoudre un problème décisionnel au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet". Nous allons, tout au long de l'étude de cas, tenter de définir les atouts de l'entreprise "Hayet" en faveur de l'IE ainsi que les dysfonctionnements et obstacles freinant l'application de chaque étape du processus d'IE. L'étude de cas que nous avons menée, outre l'objectif de résolution d'un problème décisionnel, va permettre également d'identifier quelques facteurs clés de succès du SIE.

L'entreprise "Hayet", comme nous l'avons présenté précédemment, est une entreprise d'exploitation et de distribution d'eaux minérales naturelles. Face à une concurrence de plus en plus difficile se développant dans le secteur des eaux conditionnées, notamment les eaux minérales naturelles, le dirigeant de l'entreprise "Hayet" a constaté, en 2004, une chute du niveau des ventes de l'eau minérale naturelle "Hayet" sur le marché tunisien. Cela a conduit à une perte d'une importante part du marché.

Pour surmonter une telle situation et maintenir sa position stratégique sur le marché des eaux minérales naturelles,

et en réponse à l'accentuation de la concurrence, l'entreprise "Hayet" cherche à comprendre les causes d'une telle chute des ventes afin de résoudre ce problème qui a suscité l'inquiétude du dirigeant, soucieux de la pérennité de l'entreprise. C'est dans cet objectif que le décideur a manifesté son intérêt pour l'IE et nous a accordé sa confiance en acceptant notre intervention dans la résolution du problème de relatif à la chute des ventes auquel il est confronté. Cette collaboration a été réalisée dans le cadre d'un contrat de convention de recherche scientifique entre l'Université Nancy 2, l'équipe de recherche SITE du laboratoire "LORIA" (Laboratoire lOrrain de Recherche en Informatique et ses Applications) et l'entreprise tunisienne "Hayet". Ce contrat a pu voir le jour grâce à l'intérêt que nous portons au développement de l'IE dans les entreprises tunisiennes. Le choix de l'entreprise "Hayet" a été particulièrement motivé par l'intérêt que le dirigeant de cette entreprise a porté au sujet de l'IE pour développer son entreprise.

Pour résoudre le problème décisionnel relatif à la chute des ventes, nous avons procédé à l'application du processus d'IE dans l'entreprise "Hayet", dans le but de tirer parti des apports de l'IE pour chercher des informations tant internes qu'externes permettant de mieux comprendre le problème et de déceler les causes. En effet, l'objectif d'une telle démarche consiste tout d'abord à affiner la compréhension du problème décisionnel, c'est-à-dire l'identifier, le comprendre, l'explicitier en termes d'enjeu relatif au contexte dans lequel le problème décisionnel a été identifié. Cette démarche permet ensuite d'identifier les indicateurs informationnels pertinents permettant d'alimenter la réflexion stratégique du décideur et d'éclairer ses choix stratégiques pour prendre de meilleurs décisions lui permettant d'améliorer le niveau des ventes du produit "Hayet".

Notons que le décideur de l'entreprise "Hayet", préalablement à notre intervention, a tenté de résoudre le problème relatif à la chute des ventes sans avoir recours à l'IE, et constatant un manque d'informations pertinentes lui permettant de prendre la bonne décision, le décideur de l'entreprise "Hayet" nous a proposé de l'aider à résoudre un tel problème décisionnel par le biais de l'IE. Le décideur a besoin d'indicateurs informationnels pertinents qui l'aident à mieux cerner l'état de l'entreprise et celui de son environnement pour pouvoir décider en toute connaissance de cause.

L'objectif de la cette section est double. En premier lieu, nous allons montrer les limites de la démarche préalablement engagée par le décideur pour résoudre le problème relatif à la chute des ventes sans recours à l'IE. En second lieu, nous étudions la contribution de l'IE à la résolution d'un tel problème décisionnel. L'application du processus d'IE au problème décisionnel relatif à la chute des ventes nous permet de mieux comprendre un tel problème, de chercher les informations stratégiques susceptibles de nous apporter des réponses à différentes interrogations et d'aider le décideur à prendre des décisions efficaces en toute connaissance de cause.

Préalablement à l'étude de cas, nous pensons qu'il est judicieux de mieux comprendre comment le décideur a pris conscience de l'existence d'un problème décisionnel inhérent à la chute des ventes du produit "Hayet" durant l'année 2004.

### 5.3.1. La prise de conscience de l'existence du problème relatif à la chute des ventes

La situation de l'entreprise "Hayet" a connu une progression significative depuis son lancement, ce qui lui a permis de maintenir et d'améliorer sa position stratégique dans le secteur des eaux conditionnées, notamment les eaux minérales naturelles sur le marché tunisien. Toutefois, durant l'année 2004, le décideur de l'entreprise "Hayet" a identifié un problème inhérent à la chute des ventes de son produit sur le marché tunisien à travers l'écart qu'il a constaté entre les objectifs de commercialisation du produit et les résultats des ventes enregistrées.

Nous pouvons illustrer les conséquences de la chute des ventes sur le chiffre d'affaires de l'entreprise "Hayet" par le tableau suivant qui démontre bien que l'exercice 2004 a été marqué par une baisse remarquable du chiffre d'affaires en se situant à 2 136 740 DT contre 3 348 002 DT en 2003, soit une baisse de l'ordre de 1 201 210 DT.

	2002	2003	2004
<b>Chiffre d'affaires en DT</b>	2 734 173	3 348 002	2 136 740
<b>Évolution du chiffre d'affaires en %</b>		22,45 %	-36,18 %

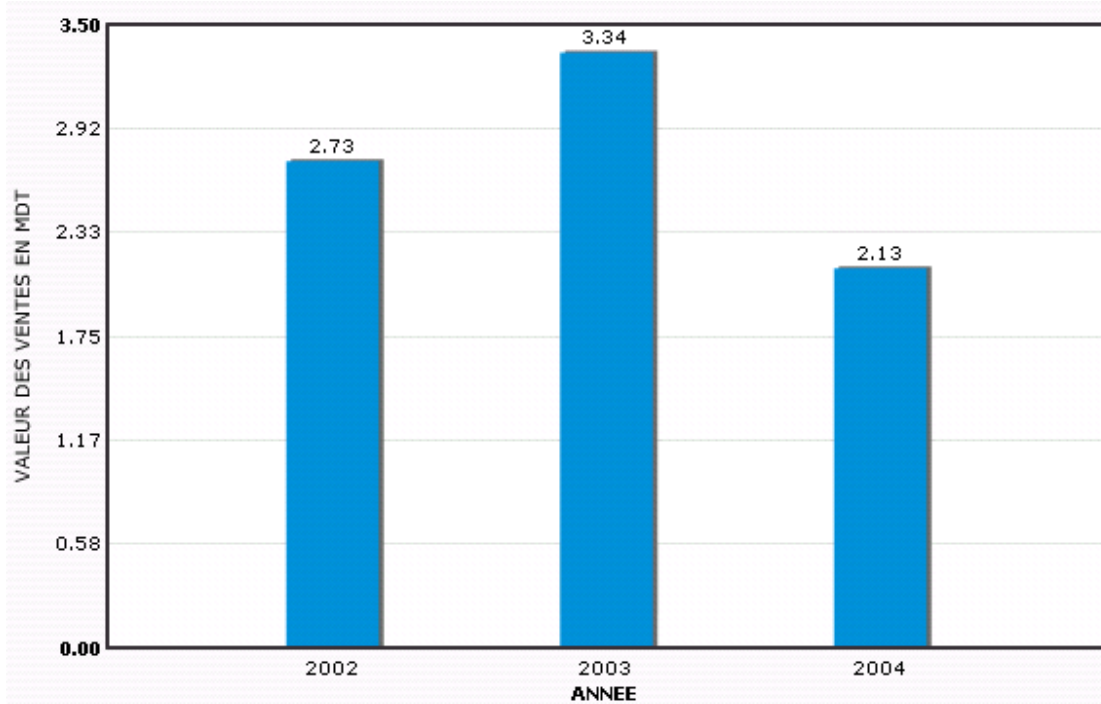


Fig. 66 : L'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise "Hayet" entre l'année 2002 et l'année 2004

Pour résoudre un tel problème, le décideur a entrepris une démarche lui permettant de comprendre le problème auquel il est confronté, de déceler les causes principales et d'agir en toute urgence pour y remédier et assurer la pérennité de son entreprise sur le marché.

### 5.3.2. Tentative de résolution du problème décisionnel avant l'application du processus d'intelligence économique

Le décideur de l'entreprise "Hayet", avant de recourir à l'application du processus d'IE pour la résolution du problème relatif à la chute des ventes du produit "Hayet", a tenté d'étudier les causes du déclenchement du problème décisionnel auquel il est confronté pour élaborer une réponse adéquate lui permettant d'y remédier tout en atténuant les conséquences d'une telle chute des ventes.

Afin de cerner les causes du problème inhérent à la chute des ventes, l'approche du décideur de l'entreprise "Hayet" en termes de résolution du problème, consiste à réaliser un diagnostic interne de l'entreprise. Le décideur analyse la situation en mettant en avant les faiblesses éventuelles de son entreprise. C'est en ce sens que, face à un problème relatif à la chute des ventes et aux conséquences de baisse du chiffre d'affaires, de perte d'une part de marché et de perte de clientèle qui en découlent, le décideur tente de déceler les éventuelles lacunes dans les différents services de l'entreprise. Le choix du décideur se tourne alors du côté du service commercial – marketing de l'entreprise parce qu'il considère que la source du problème est relative à l'incapacité du personnel qui travaille dans ce service à assurer une politique de vente efficace permettant de maintenir un niveau satisfaisant des ventes du produit "Hayet", si ce n'est l'améliorer.

La raison principale qui a incité le décideur à porter son attention sur le service commercial-marketing comme source du problème inhérent à la chute des ventes est que l'entreprise "Hayet" possède une organisation centrée sur la production et de ce fait a du mal à trouver un équilibre entre les pôles dits de production et ceux de commercialisation et de marketing. L'importance dédiée à la production fragilise ainsi le marketing en ce sens qu'un produit peut être techniquement parfait, mais ne pas convenir au consommateur ou ne pas aller à l'encontre de celui-ci à travers une politique marketing efficace. C'est ainsi qu'une politique de production efficace doit se coupler avec une vigilance commerciale et marketing afin de rester en cohérence avec les exigences du marché.

Le décideur a conclu alors que la baisse des ventes du produit "Hayet" était due essentiellement à un problème interne au service commercial-marketing, qu'il a expliqué par l'incompétence du personnel qui travaille dans ce

service (le directeur commercial chargé de gérer la politique commerciale ainsi que les représentants commerciaux chargés de l'action sur terrain).

L'incompétence du personnel du service commercial, en particulier celle des représentants commerciaux, a été mise en avant comme la cause principale du problème. C'est ainsi que le décideur a rapidement avancé certaines décisions à mettre en oeuvre dans le service commercial-marketing et permettant, selon lui, de remédier au problème.

D'abord, le décideur a constaté que la procédure de recrutement de l'entreprise "Hayet" n'est pas en cohérence avec les besoins effectifs de l'entreprise en termes de compétences. C'est ainsi que l'attribution des postes au sein du service commercial est demeurée aléatoire pendant un certain temps. De plus, le décideur nous a affirmé que la procédure de recrutement était trop souple en termes d'expériences requises ce qui a permis d'embaucher beaucoup de jeunes diplômés inexpérimentés. C'est ainsi que l'une des résolutions que le décideur a proposé consiste à formaliser et améliorer la procédure de recrutement du personnel en mettant l'accent sur les besoins réels de l'entreprise et l'expérience requise des candidats.

Ensuite, le décideur a mis l'accent sur l'importance de mettre en place une procédure d'évaluation des compétences du personnel et de proposer des formations adaptées à ceux qui en ont besoin afin d'améliorer leur niveau et les motiver.

Toutefois, malgré un effort considérable dans la mise en oeuvre des résolutions proposées par le décideur, l'entreprise "Hayet" n'a pas pu remonter la pente et les ventes ont continué à baisser légèrement durant les mois qui ont suivi. Cela a été vécu comme un échec par la direction de l'entreprise et c'est principalement pour cette raison que le décideur s'est intéressé à l'apport de l'IE comme une démarche adéquate pour résoudre un tel problème.

Nous nous proposons tout d'abord d'analyser les défaillances de la méthodologie du décideur pour la résolution du problème relatif à la chute des ventes, et ensuite de mettre en pratique le processus d'IE pour mieux cerner le problème, réunir les informations stratégiques pertinentes permettant de déceler les causes réelles d'un tel problème et d'éclaircir les choix stratégiques du décideur pour pouvoir prendre des décisions stratégiques efficaces et agir au moment opportun.

### 5.3.3. Les défaillances de la méthodologie du décideur pour la résolution du problème posé

Le décideur de l'entreprise "Hayet", vue l'urgence de résolution du problème relatif à la chute des ventes, a pris des décisions dans la précipitation sans une véritable réflexion stratégique. Le décideur a ainsi l'attitude du pompier réactif qui attend que le feu soit déclenché pour le combattre. Ainsi, le décideur ne dispose pas de marge de manoeuvre suffisante pour élaborer une réponse mûrement réfléchie parce qu'il n'a pas anticipé d'éventuels changements survenus ayant engendré une telle chute des ventes. Le décideur ne s'est donc pas préalablement préparé à une telle éventualité.

De plus, le décideur a manqué de recul pour se poser les bonnes questions sur le bien fondé du problème auquel il est confronté. La réflexion du décideur, ayant abouti aux conclusions hâtives, à la va-vite, que nous avons précédemment évoqué, nous paraît superficielle.

Ce que nous pouvons reprocher également au décideur c'est qu'en face d'un problème devenu une réalité pour l'entreprise, il s'est focalisé uniquement sur l'analyse des paramètres internes de l'entreprise et n'a pas pris en compte les paramètres de l'environnement internes et externes à l'entreprise ayant provoqué la chute des ventes. Ainsi, le décideur n'a pas initié une recherche d'éventuelles causes de sources externes ayant déclenché la chute des ventes. C'est en ce sens que les informations stratégiques détenues par le décideur sont incomplètes car elles portent uniquement sur les paramètres internes de l'entreprise.

D'ailleurs, la plupart des dirigeants d'entreprises tunisiennes, trop occupés par la gestion quotidienne de leurs entreprises, ne consacrent pas suffisamment de temps pour surveiller l'environnement de l'entreprise et en tirer les indicateurs informationnels pertinents pour alimenter la réflexion stratégique.

Ainsi, les indicateurs pris en compte par le décideur de l'entreprise "Hayet" découlent quasi-exclusivement d'informations internes à l'entreprise tandis que les indicateurs informationnels en provenance de l'environnement externe à l'entreprise sont minimes si ce n'est parfois inexistant.

En outre, le décideur n'a pas inscrit l'environnement comme une variable active dans la stratégie par manque d'informations anticipatives portant sur l'évolution de celui-ci. Ainsi, l'entreprise ne peut pas s'adapter efficacement et en permanence avec les changements qui s'opèrent dans l'environnement.

C'est à travers la mise en pratique du processus d'IE pour la résolution du problème de chute des ventes constaté au sein de l'entreprise "Hayet" que nous essayerons de montrer comment le processus d'IE intervient comme une méthodologie adéquate de résolution de problème décisionnel en faveur d'une amélioration du processus décisionnel stratégique. Nous nous proposons, dans la section suivante, de déceler, à travers cette étude de cas du problème décisionnel inhérent à la chute des ventes du produit "Hayet", les entraves et les atouts à la réussite du processus d'IE.

#### 5.3.4. Présentation de la méthodologie correspondant à l'application du processus d'intelligence économique pour résoudre le problème décisionnel

Comme nous l'avons souligné au début de ce mémoire, le décideur est celui qui est « *apte à identifier et à poser le problème décisionnel à résoudre en termes d'enjeu, de risque ou de menace qui pèse sur son entreprise* » (A. David & O. Thiery, 2001). C'est en ce sens que le décideur a la tâche d'identifier les causes d'émergence du problème relatif à la chute des ventes du produit "Hayet".

Le problème décisionnel se traduit, selon A. David, sous forme d'observation de certains paramètres de l'environnement de l'entreprise à surveiller ou d'hypothèses à vérifier. Face au problème de chute des ventes, certains paramètres de l'environnement de l'entreprise ne sont pas connus. Dans ce cas, nous proposons de découvrir les paramètres les plus importants permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses avancées par le décideur.

Nous proposons d'appliquer le processus d'IE pour aider le décideur dans la résolution du problème décisionnel. Nous nous proposons ainsi, dans cette section, d'utiliser le Modèle d'Explicitation d'un Problème Décisionnel (MEPD) en termes d'enjeu (objet, signal, hypothèse) (N. Bouaka, 2004). Le modèle MEPD définit trois catégories de paramètres pour représenter un problème décisionnel : les paramètres liés au décideur, les paramètres liés à l'enjeu identifié et les paramètres liés à l'entreprise.

En premier lieu, les paramètres liés au décideur permettent de le décrire par rapport à ses caractéristiques individuelles : son identité, ses traits cognitifs et psychologiques, son expérience, etc.

En second lieu, les paramètres liés à l'enjeu associé au problème décisionnel permettent de préciser ce que l'entreprise risque de gagner ou de perdre en identifiant sur quoi porte l'enjeu (l'objet), le signal qui incite le décideur à agir sur l'objet et les hypothèses correspondant au risque encouru et aux conséquences si on n'agit pas sur l'objet. Nous récapitulons la signification de l'enjeu par la phrase suivante :

---

Enjeu = Si on n'agit pas sur l'<Objet>, alors que <Signal>, alors on risque que <Hypothèse>

L'objet de l'enjeu est un objet de l'environnement sur lequel il est possible d'agir.

Le signal de l'enjeu est un signal qui incite le décideur à agir sur l'objet.

L'hypothèse de l'enjeu correspond au risque encouru et aux conséquences si on n'agit pas sur l'objet.

---

En dernier lieu, les paramètres de l'entreprise permettent de définir les contextes internes et externes de l'entreprise relatifs au déclenchement du problème décisionnel.

L'objectif du modèle MEPD est de fournir une forme de cahier des charges pour le décideur et le veilleur, celui

qui sera chargé de rechercher les informations pertinentes. Le modèle MEPD permet ainsi de parvenir à une définition claire et sans ambiguïté du problème décisionnel

Nous proposons ensuite d'utiliser le modèle WISP (Watcher's Information Search Problem) (P. Kislin, 2005) qui permet de traduire le problème décisionnel en questions de recherche d'informations. Ce modèle, après explicitation du problème décisionnel, va permettre d'identifier les sources les plus pertinentes ainsi que les critères de pertinence des informations. Le modèle se fonde sur une méthodologie à trois étapes. La première étape consiste à clarifier le sens de chaque concept de l'énoncé du problème décisionnel. La seconde étape consiste à identifier les indicateurs informationnels pertinents que le décideur pourra utiliser pour orienter sa décision. L'étape finale consiste à identifier les sources d'informations les plus pertinentes.

Le processus d'IE étant itératif, nous allons donc identifier une hypothèse probable que nous tenterons d'affirmer ou d'infirmer. Dans le cas d'une infirmation de l'hypothèse identifiée, une autre hypothèse sera proposée et ainsi de suite.

En appliquant les deux modèles MEPD et WISP, qui s'intègrent parfaitement dans le processus d'IE, nous pouvons décrire le déroulement d'un tel processus pour la résolution d'un problème décisionnel ainsi.

L'application du processus d'IE commence par l'identification du problème décisionnel par le décideur. Dans notre étude de cas, le décideur vérifie le niveau du chiffre d'affaires qui est en baisse et se rend compte qu'il y a une chute des ventes qui correspond au signal révélateur du problème décisionnel. Ensuite, le décideur comprend le problème décisionnel engendré et saisit la gravité du problème tout en vérifiant les informations qui ont permis l'identification du problème. Le problème décisionnel est défini dans un contexte d'IE comme étant « *l'écart qu'il peut y avoir entre une situation donnée et une situation de référence jugée stable* » (N. Bouaka, 2004). Dans la présente étude cas, le problème décisionnel se définit ainsi :

---

**Le problème décisionnel de l'étude de cas :**

L'écart entre le niveau des ventes du produit "Hayet" réalisé durant l'année 2004 et le niveau des ventes souhaité par le décideur, au moins égal au chiffre réalisé durant l'année 2003.

---

Après avoir identifié et compris le problème décisionnel, le décideur l'explique au veilleur afin que ce dernier lui fournisse les informations pertinentes nécessaires à la résolution du problème. L'explicitation du problème décisionnel devra alors convenir au mode de pensée du veilleur, c'est à dire d'une manière permettant au veilleur d'orienter ses recherches d'informations. L'explicitation du problème décisionnel se concrétise par l'expression d'un enjeu composé d'un objet de l'environnement sur lequel il est possible d'agir, d'un signal qui incite le décideur à agir sur l'objet et d'une hypothèse correspondant aux risques encourus et aux conséquences engendrées si on n'agit pas sur l'objet.

Le veilleur recherche les informations nécessaires pour confirmer ou infirmer l'hypothèse avancée par le décideur. Les informations restituées par le veilleur au décideur porteront de près ou de loin sur l'objet de l'enjeu. Les étapes du processus d'IE allant de la deuxième jusqu'à la sixième étape permettent d'identifier et de valider les sources pertinentes d'informations, de collecter et de valider les informations pertinentes, de les traiter et enfin de les présenter comme indicateurs informationnels. En interprétant les indicateurs informationnels fournis par le veilleur, le décideur peut révéler si le signal de l'objet est concret ou pas et peut vérifier si l'hypothèse portant sur l'objet de l'enjeu est confirmée ou infirmée. Le décideur confirme l'hypothèse s'il a les indicateurs informationnels nécessaires pour le prouver. Dans le cas contraire, le décideur infirme l'hypothèse et propose une nouvelle hypothèse portant sur le même objet de l'enjeu ou carrément change d'objet, de signal et d'hypothèse et donc d'enjeu pour les proposer de nouveau au veilleur. Ce dernier devra alors relancer les étapes du processus d'IE allant de la deuxième jusqu'à la sixième étape car une nouvelle demande informationnelle a été exprimée par le décideur.

Dans le cas où l'hypothèse de l'enjeu est confirmée, le décideur, épaulé par l'expertise de l'analyste, interprètent l'ensemble des indicateurs informationnels jugés pertinents communiqués par le veilleur pour établir un certain

nombre de choix stratégiques pour la résolution du problème décisionnel. La décision stratégique finale demeure celle du décideur qui, en toute connaissance de cause, pourra prendre la décision qu'il juge la meilleure et agir au moment opportun.

### 5.3.5. Application du processus d'intelligence économique au problème décisionnel

Comme nous l'avons expliqué dans la section précédente, le décideur, incarné par le dirigeant de l'entreprise "Hayet", explicite le problème décisionnel lié à la chute des ventes à travers un enjeu composé d'un objet, d'un signal et d'une hypothèse. En sachant que le processus d'IE est un processus itératif, le décideur pourra engager plusieurs demandes informationnelles liées à l'enjeu qu'il explicite au veilleur.

En appliquant le modèle MEPD à notre étude de cas, on définit le problème décisionnel posé en termes d'enjeu relatif au contexte qui l'a engendré. L'hypothèse de l'enjeu constitue l'élément principal avancé par le décideur.

La première hypothèse avancée par le décideur est la suivante :

---

#### **1<sup>ère</sup> hypothèse possible :**

Le décideur pense que « *la baisse des ventes est due à l'incompétence des acteurs commerciaux* ».

---

Ainsi, l'enjeu du problème décisionnel se compose de :

#### **L'objet** de l'enjeu :

« la compétence des acteurs commerciaux »

#### **Le signal** associé à cet objet :

« le niveau de la compétence des acteurs commerciaux est  $\leq$  au seuil souhaité par le décideur »

#### **L'hypothèse** reformulée selon la structure de l'enjeu :

« **Si** je n'améliore pas le niveau de compétence des acteurs commerciaux,

**Alors** qu'il y a une baisse significative des ventes du produit "Hayet",

**Alors** je risque de perdre des parts de marché,

**Sinon**, je maintiens ma position stratégique et je l'améliore en conquérant de nouvelles parts de marché »

Après que le décideur a explicité le problème décisionnel en termes d'enjeu, le veilleur procède à sa traduction en questions de recherche d'informations permettant d'apporter les indicateurs informationnels nécessaires pour vérifier l'hypothèse avancée par le décideur, c'est à dire vérifier si la baisse des ventes est due à l'incompétence des acteurs commerciaux ou à d'autres paramètres à explorer.

En appliquant la méthodologie proposée dans le modèle WISP à notre étude de cas, nous proposons de clarifier ce que signifie chaque concept de l'énoncé du problème décisionnel en se posant les questions suivantes :

- Que signifie incompétence ?

La compétence est, selon le dictionnaire le Petit Robert (2002), « *la connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières* ». Nous considérons la compétence d'un acteur comme l'ensemble des connaissances, des capacités, des aptitudes et une dimension comportementale qu'il détient pour mener à bien la mission qui lui a été confiée.

Nous avons essayé de dégager les paramètres, que nous jugeons fortement liés à la compétence d'un acteur commercial, tels que ses diplômes, son expérience dans le domaine, son initiative et sa motivation.

- Que signifie acteurs commerciaux ?

Les acteurs commerciaux au sein du service commercial de l'entreprise sont :



– Le responsable du marketing et ses collaborateurs dont la tâche consiste à écouter, comprendre et analyser les marchés et les clients/prospects afin de cerner leurs attentes et satisfaire leurs besoins. Le marketing vise en effet à prendre en compte le marché dans la démarche stratégique de l'entreprise. La démarche marketing s'articule autour de trois phases majeures : comprendre le client et le marché pour segmenter et définir le champ concurrentiel, s'adapter par un positionnement compétitif, agir sur le marché pour vendre.

Le marketing se situe donc en amont des fonctions commerciales et communication. Comprendre le client revient à étudier le marché, sa structuration et identifier les attitudes et les comportements d'achat des consommateurs. Parmi ces comportements, les acteurs cherchent à identifier les différents segments de clients, leurs caractéristiques, leur évolution probable. La compréhension des attentes du client permet alors de sélectionner les clients cibles et d'adapter le produit au service à vendre à cette cible en fixant notamment un prix en adéquation avec ce que le marché est prêt à payer. L'adaptation à la cible passe également par le choix du réseau de distribution, par le choix du discours commercial. Agir en marketing consiste à définir une politique de produit, de vente et de communication permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs comme l'élargissement d'une part de marché. L'action sur l'offre est traduite par une politique de produit (innovation), de prix, de vente et de présence sur les canaux de distribution. L'action sur la demande pour stimuler l'acte d'achat est traduite par la publicité, la promotion, visant à anticiper l'évolution du marché, fidéliser les consommateurs et conserver leur confiance.

– Les représentants commerciaux constituent un lien privilégié entre l'entreprise et sa clientèle. Le vendeur doit bénéficier des capacités d'écoute pour déceler et comprendre les besoins de la clientèle puis les transmettre à l'entreprise dans le but d'adapter ainsi l'offre aux besoins spécifiques des clients. En même temps, il fournit à l'entreprise de nombreuses informations en provenance du marché. Les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché. L'habileté des vendeurs est une ressource précieuse lors de la prospection, de la négociation et de l'argumentation commerciale pour stimuler l'acte d'achat chez le consommateur. L'activité de vente est l'une des tâches d'un représentant et consiste en la prospection pour découvrir de nouveaux clients, la qualification pour définir les priorités entre les clients à servir, la communication pour transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits et services de l'entreprise, la vente, le service (le conseil, l'assistance technique, livraison) et enfin la collecte d'informations. Le vendeur recueille des informations utiles à l'entreprise, il rédige à intervalle réguliers des rapports sur ses visites et ses résultats.

Pour justifier l'hypothèse avancée par le décideur, nous avons recherché les informations sur les qualités requises pour un service commercial compétent émanant de l'environnement interne et externe à l'entreprise. L'argument principal avancé par le décideur en ce qui concerne l'incompétence des acteurs commerciaux est leur manque d'expérience. C'est pour cette raison que nous avons entrepris de tester le rapport entre la position concurrentielle de l'entreprise et l'expérience de ses acteurs commerciaux et leur compétence révélés à travers leur diplôme, expérience, initiative et motivation. Nous pensons que la compétence du service commercial implique la compétence accumulée des acteurs commerciaux, c'est-à-dire le responsable marketing, ses collaborateurs et les vendeurs sur terrain.

Nous cherchons à trouver des indicateurs qui nous permettent de vérifier la compétence des acteurs commerciaux de l'entreprise "Hayet" par rapport à chaque attribut de compétence (informations internes) et la vérification par rapport à d'autres sociétés (informations externes). Notre méthodologie nous permet de vérifier si d'autres paramètres liés à la compétence existent.

Au sein de l'entreprise "Hayet", 98% des acteurs commerciaux ont des diplômes, 40% sont des diplômés débutants sans expérience et 10% qui possèdent la qualité d'initiative.

Chez le concurrent leader, 35% des acteurs commerciaux n'ont pas d'expérience. C'est ainsi que nous constatons que la compétence est liée à d'autres paramètres que celui de la compétence par l'expérience.

### **Synthèse de la 1<sup>ère</sup> hypothèse**

En définitive, nous pensons que la baisse des ventes dans l'entreprise "Hayet" n'est pas liée à l'incompétence du personnel du service commercial pour cause de manque d'expérience.

Cherchons alors les causes de la baisse importante des ventes de l'eau "Hayet". On découvre ainsi un nouvel enjeu relatif au problème décisionnel, ce qui initie le déclenchement d'un nouveau projet informationnel.

Ainsi une deuxième hypothèse est avancée par le décideur :

**2<sup>ème</sup> hypothèse possible :**

Le décideur pense que « la chute des ventes du produit "Hayet" est due à un manque de qualité ».

Ainsi, l'enjeu du problème décisionnel se compose de :

**L'objet** de l'enjeu :

« la qualité du produit "Hayet" »

**Le signal** associé à cet objet :

« le niveau actuel de la qualité de l'eau "Hayet" est  $\leq$  au seuil souhaité par le décideur »

**L'hypothèse** reformulée selon la structure de l'enjeu :

« **Si** je n'améliore pas la qualité de l'eau "Hayet"

**Alors** qu'il y a une chute des ventes du produit,

**Alors** je risque de perdre des parts de marché,

**Sinon**, je maintiens ma position stratégique et je l'améliore en conquérant de nouvelles parts de marché »

Après que le décideur ait explicité le problème décisionnel en termes d'enjeu, le veilleur procède à sa traduction en questions de recherche d'informations permettant d'apporter les indicateurs informationnels nécessaires pour vérifier l'hypothèse avancée par le décideur, c'est à dire vérifier si la baisse des ventes est due à un manque de qualité du produit "Hayet" ou à d'autres paramètres à explorer.

En appliquant à nouveau la méthodologie proposée dans le modèle WISP à notre étude de cas, nous proposons de clarifier ce que signifie la notion de "qualité de produit".

- Qu'est-ce qu'un produit de qualité ?

Nous avons défini la qualité du produit comme étant « la conformité entre les paramètres du produit proposé et les attentes de l'utilisateur envers celui-ci ».

Nous détaillons les paramètres de qualité du produit dans le tableau suivant :

Paramètres de qualité	Produit proposé	Attentes de l'utilisateur
Paramètre financier	Le prix du produit sur le marché	Le budget que l'utilisateur est prêt à payer pour acheter le produit "Hayet"
Paramètre fonctionnel	L'utilité du produit (désaltère, bénéfique à la santé)	Désaltérant, facile à boire, bénéfique à la santé, fraîcheur
Paramètre esthétique	Forme de la bouteille	Forme et couleurs agréables de la bouteille
Paramètre de durabilité	Durée de conservation	Longue durée de conservation

Tableau 26 : Les paramètres de qualité du produit "Hayet"

L'objectif de l'entreprise "Hayet" est d'assurer son aptitude à réduire la distance entre les paramètres du produit et ceux des attentes de l'utilisateur (client et/ou consommateur) pour assurer une meilleure qualité du produit.

Nous nous proposons d'identifier les indicateurs informationnels pertinents portant sur les différents paramètres de

qualité du produit "Hayet", susceptibles d'aider le décideur dans sa décision. Pour cela, nous nous référons à plusieurs sources formelles d'informations concernant la documentation fournie par l'Institut National de Nutrition et de Technologie Alimentaire en Tunisie ainsi que le laboratoire d'analyse interne à l'entreprise "Hayet". Nous nous sommes également référée à des sources informelles d'informations après une enquête sur terrain réalisée durant notre intervention pour interroger les différents clients (grossistes, détaillants et consommateurs) à propos de l'avis qu'ils portent sur la qualité du produit "Hayet".

Les informations que nous avons recueillies ont permis de mettre en évidence plusieurs indicateurs informationnels concernant les différents paramètres de la qualité du produit "Hayet", que nous présentons dans la suite.

- Le paramètre financier de la qualité du produit "Hayet"

Après l'enquête réalisée auprès des consommateurs à propos de la qualité de l'eau "Hayet", les consommateurs qui connaissent le produit et qui l'ont déjà consommé reconnaissent la bonne qualité de l'eau minérale "Hayet" tandis que ceux qui en ont entendu parler sans jamais l'avoir consommé jugent son prix plus cher que celui de la concurrence.

Le jugement porté sur le prix du produit "Hayet" comme étant supérieur à celui pratiqué par la concurrence révèle une insatisfaction de certains consommateurs du prix du produit "Hayet", nous révèle un indicateur important sur un des paramètres de la qualité du produit qui est le paramètre financier. Nous devons alors penser à explorer de nouvelles pistes permettant de déceler de nouveaux indicateurs informationnels pour clarifier l'implication du prix du produit "Hayet" sur la chute des ventes.

- Le paramètre fonctionnel de la qualité du produit "Hayet"

Nous avons entrepris une étude auprès de l'office de thermalisme qui nous a révélé que l'eau minérale "Hayet" acquiert la première place dans le classement de la qualité de l'eau minérale sur le marché tunisien. Cela est dû au fait que c'est la seule eau minérale naturelle dépourvue de nitrates.

Nous pouvons en déduire que la qualité inégalée de l'eau "Hayet" par rapport aux produits concurrents, qui se distingue par une particularité, celle d'avoir un taux nul de Nitrates et un emballage très attirant, forment un atout et un avantage de la marque "Hayet" et lui confère des propriétés bénéfiques à la santé.

- Le paramètre esthétique de la qualité du produit "Hayet"

Les bouteilles de l'eau minérale naturelle "Hayet" sont fabriquées à partir du matériau PET offrant une meilleure résistance, une légère brillance caractéristique et une couleur marine.

De plus, le packaging du produit "Hayet" est particulièrement attrayant, vus le motif utilisé, la forme carrée, la sélection des couleurs de l'étiquette, constituée de papier plastifié transparent, le logo au design travaillé et de l'esthétique générale.

Outre son avantage esthétique, la forme carrée de la bouteille permet un meilleur compactage pour un recyclage plus efficace.

Pour toutes ces raisons, les particularités du produit "Hayet" lui procure une qualité esthétique reconnue sur le marché. D'ailleurs le produit "Hayet" a été récompensé par un jury international lors du concours annuel tenu à Djerba, courant l'année 2002, qui lui a décerné la médaille mérite OPPACK AWARDS.

- Le paramètre de durabilité de la qualité du produit "Hayet"

L'emballage du produit "Hayet" est fabriqué en matériau polyéthylène téréphtalate (PET). Un tel matériau offre une très bonne résistance, une légère brillance caractéristique et une couleur marine. En comparant l'utilisation du PET à celle du PVC (polychlorure de vinyle), le directeur de production nous a indiqué que le PVC est certes

moins cher que le PET mais il présente une faible résistance aux conditions extrêmes. Si les consommateurs ne remarquent pas la différence de résistance, les grossistes constatent plus souvent le fait que le stockage en palettes empilées les unes sur les autres induit une grande pression sur les bouteilles d'eau conditionnée. Souvent, les bouteilles en PVC peuvent alors casser, ce qui engendre des pertes au niveau des distributeurs et une mauvaise image du produit.

En optant pour le PET, l'entreprise "Hayet" a permis d'éviter les éventuels problèmes de résistance et propose un produit qui résiste à toutes les circonstances rencontrées durant son transport ou son stockage.

### Synthèse de la 2<sup>ème</sup> hypothèse

En définitive, nous pensons que la baisse des ventes dans l'entreprise "Hayet" n'est pas liée à la qualité du produit "Hayet".

Toutefois, le décideur note que certains consommateurs ont exprimé l'inconvénient d'un prix de vente élevé du produit "Hayet". C'est ainsi que nous tentons de vérifier si le prix du produit "Hayet" constitue la vraie cause de la baisse importante des ventes de l'eau "Hayet". On découvre ainsi un nouvel enjeu relatif au problème décisionnel, ce qui initie le déclenchement d'un nouveau projet informationnel.

Ainsi une troisième hypothèse est avancée par le décideur :

---

#### 3<sup>ème</sup> hypothèse possible :

Le décideur pense que « la chute des ventes du produit "Hayet" est due à un prix de produit élevé par rapport au prix de vente moyen du marché ».

---

Ainsi, l'enjeu du problème décisionnel se compose de :

**L'objet** de l'enjeu :

« le prix du produit "Hayet" »

**Le signal** associé à cet objet :

« le prix du produit "Hayet" est > au prix de vente moyen du marché »

**L'hypothèse** reformulée selon la structure de l'enjeu :

« Si je ne diminue pas le prix du produit "Hayet"

**Alors** qu'il y a une chute des ventes du produit,

**Alors** je risque de perdre des parts de marché,

**Sinon**, je maintiens ma position stratégique et je l'améliore en conquérant de nouvelles parts de marché »

Après que le décideur a explicité le problème décisionnel en termes d'enjeu, le veilleur procède à sa traduction en questions de recherche d'informations permettant d'apporter les indicateurs informationnels nécessaires pour vérifier l'hypothèse avancée par le décideur, c'est à dire vérifier si la baisse des ventes est due à un manque de qualité du produit "Hayet" ou à d'autres paramètres à explorer.

En appliquant à nouveau la méthodologie proposée dans le modèle WISP à notre étude de cas, nous proposons de clarifier quelle est la tarification appliquée par l'entreprise "Hayet" et quelles sont les tarifications appliquées par ses concurrents.

- Qu'est-ce qu'une politique de prix ?

La politique prix étudie principalement la détermination du prix par rapport à la concurrence, les questions d'élasticité et les contraintes réglementaires.

La valeur, rappelle M.E. Porter (1985), c'est « la somme que les clients sont prêts à payer pour ce qu'une firme

leur offre ». Dans le contexte concurrentiel actuel, la valeur d'un produit (ou d'un service) dépendra par conséquent de ses caractéristiques (ou attributs) compétitives (pas seulement en termes de fonctionnalités et /ou de prix), mais aussi et de plus en plus, en termes de qualité, de disponibilité, d'optionnalité, etc.

Cette technique permet d'optimiser le revenu généré en captant, grâce à des prix plus faibles, une partie de la demande ayant une forte sensibilité au prix. La mise en place des barrières d'accès judicieusement établies et de quotas de vente par classe (ou niveau) tarifaire permettent de limiter la dilution du prix acquitté par les clients dont la sensibilité au prix est faible.

- Quel est le niveau de prix de vente du produit "Hayet" ?

L'enquête réalisée auprès des consommateurs à propos de la qualité de l'eau "Hayet" nous a permis de déceler un indicateur informationnel important concernant l'insatisfaction de certains consommateurs du prix de vente du produit "Hayet". En effet, les consommateurs qui connaissent le produit et qui l'ont déjà consommé reconnaissent la bonne qualité de l'eau minérale "Hayet" mais soulignent l'inconvénient du prix de vente du produit jugé élevé. Tandis que les consommateurs des eaux conditionnées qui en ont entendu parler sans jamais l'avoir consommé jugent son prix plus cher que celui de la concurrence et préfèrent acheter des produits dont le prix de vente est plus attractif.

Nous devons alors penser à explorer de nouvelles pistes permettant de déceler de nouveaux indicateurs informationnels confirmant ou infirmant l'hypothèse que la chute des ventes du produit "Hayet" est due à un prix de vente élevé.

En nous référant à la politique de tarification appliquée par l'entreprise "Hayet" et celle de la concurrence, nous avons pu collecter les informations permettant de juger le niveau du prix de vente des produits "Hayet" par rapport à la concurrence.

La tarification appliquée par l'entreprise "Hayet" se décline comme l'illustre le tableau suivant en trois types de clients, et ce en fonction du segment de marché.

	Grandes surfaces	Grossistes	Dépositaires (clients directs)
Prix de vente (1,50 L)	0,254 DT	0,256 DT	0,257 DT
Prix de vente (0,75 L)	0,211 DT	0,212 DT	0,213 DT

Tableau 27 : La tarification appliquée par l'entreprise "Hayet" selon le segment du marché et le circuit de distribution

Ces prix sont déterminés compte tenu des remises accordés par l'entreprise "Hayet" et qui ne dépassent pas un taux moyen de 2,5% du chiffre d'affaires.

- Quel est le niveau de prix de vente moyen sur le marché ?

Le tableau suivant donne à titre d'illustration le prix de vente moyen par produit durant l'année 2004, ce qui positionne l'entreprise "Hayet" par rapport au marché.

	Prix de vente moyen de la société "Hayet" en 2004	Prix de vente moyen du marché en 2004
Eau minérale naturelle plate de 1,50L	0,261 DT	0,251 DT
Eau minérale naturelle plate de 0,75L	0,216 DT	0,171 DT

Tableau 28 : Le prix de vente moyen du produit "Hayet" comparé au prix de vente moyen du marché en 2004

Nous constatons, selon le tableau ci-dessus, que le prix de vente du produit "Hayet" au format 1,50L est plus élevé de presque 4% par rapport à la concurrence. Quant au prix de vente du produit "Hayet" au format 0,75L il est jugé très élevé du fait qu'il présente une différence de près de 26% par rapport au prix de vente moyen du marché.

En interrogeant le décideur de l'entreprise "Hayet" à propos de la politique de tarification pratiquée pour pouvoir comprendre les raisons qui ont incité l'entreprise à proposer un tel niveau de prix. Le décideur a reconnu la différence de prix du produit "Hayet" avec ceux de la concurrence, mais, selon lui, le fait que les prix pratiqués par l'entreprise sont supérieurs à la moyenne du marché est expliqué par la qualité supérieure et différenciée de l'eau minérale naturelle "Hayet", qui lui procure un avantage concurrentiel que l'entreprise "Hayet" exploite dans sa politique de pénétration sur le marché. De plus, l'entreprise "Hayet" se distingue par une meilleure qualité de ses produits et un respect des délais de livraison grâce à son parc matériel de transport jugé suffisant et satisfaisant eu égard au volume des activités actuelles de l'entreprise.

### **Synthèse des indicateurs informationnels décelés dans le cas d'étude de la 3<sup>ème</sup> hypothèse**

En définitive, nous pouvons tirer comme conclusion que le prix de vente pourrait être une cause éventuelle de la chute des ventes du produit "Hayet", mais seulement concernant les bouteilles d'eau minérale naturelle "Hayet" au format 0,75 L.

Le prix de vente du produit "Hayet" au format 1,50 L est plus élevé de 4% par rapport au prix de vente moyen du marché. En revanche, l'entreprise "Hayet" se distingue par une meilleure qualité de ses produits, supérieure et différenciée (justifiée dans l'étude de la deuxième hypothèse) ainsi qu'une bonne qualité de service justifiée par le respect des délais de livraison grâce notamment à son parc matériel de transport jugé suffisant et satisfaisant eu égard au volume des activités actuelles de l'entreprise. Cela lui procure un avantage concurrentiel qu'elle peut exploiter dans sa politique de pénétration sur le marché.

Le prix de vente du produit "Hayet" au format 0,75 L est plus élevé de 26% par rapport au prix de vente moyen du marché, ce qui représente un écart très élevé.

Les prix de vente ne sont pas soumis à l'homologation administrative et par conséquent l'entreprise "Hayet" dispose d'une grande liberté d'action en matière de sa politique de prix. Toutefois, même si l'entreprise "Hayet" jouit d'une liberté d'action quand au prix de vente de ses produits, la concurrence accrue, surtout sur le segment de l'eau minérale naturelle, lui limite ses marges.

### **Les recommandations proposées au décideur dans le cas d'étude de la 3<sup>ème</sup> hypothèse**

Dans l'objectif de bien positionner ses produits par rapport aux produits concurrents sur le marché, l'entreprise "Hayet" a intérêt de mettre en place une politique d'intéressement plus attrayante envers ses clients tels que les grandes surfaces, les grossistes ou les dépositaires parce que, jusqu'alors, les opérations de remises accordées par l'entreprise ne dépassent pas un taux moyen de 2,5 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

En outre, le prix de vente du produit "Hayet" au format 0,75 L jugé très élevé par rapport au prix de vente moyen du marché, incitera l'entreprise "Hayet" à réviser sa politique actuelle de tarification de son produit au format 0,75 L.

Par ailleurs, le prix de vente du produit "Hayet" au format 1,50 L peut demeurer inchangé du fait que l'entreprise "Hayet" veille à garder un rapport qualité/prix acceptable et des prix de vente compétitifs, eu égard à la qualité supérieure et différenciée du produit "Hayet" bien valorisée sur le marché local.

---

Bien que plusieurs indicateurs informationnels pertinents aient permis de mettre en évidence le prix élevé du produit "Hayet" comme une des causes de la chute des ventes du produit ayant un format de 0,75 L, il n'en demeure pas moins que la chute des ventes du format 1,50 L n'a pas pu être justifiée moyennant les indicateurs informationnels fournis par le veilleur. C'est ainsi que nous tentons d'identifier d'autres causes possibles de la baisse des ventes du produit "Hayet".

En outre, durant l'enquête réalisée auprès des clients d'eau conditionnée, certains ont mis l'accent sur l'absence de

couverture de certaines régions/villes. C'est en tenant compte d'un tel indicateur informationnel qu'une quatrième hypothèse est avancée par le décideur :

**4<sup>ème</sup> hypothèse possible :**

Le décideur pense que « *la chute des ventes du produit "Hayet" est due à une mauvaise gestion de la distribution* ».

Ainsi, l'enjeu du problème décisionnel se compose de :

**L'objet** de l'enjeu :

« la gestion de la distribution du produit "Hayet" »

**Le signal** associé à cet objet :

« la gestion de la distribution du produit "Hayet" n'est pas satisfaisante »

**L'hypothèse** reformulée selon la structure de l'enjeu :

« **Si** je n'améliore pas la gestion de la distribution du produit "Hayet"

**Alors** qu'il y a une chute des ventes du produit,

**Alors** je risque de perdre des parts de marché,

**Sinon**, je maintiens ma position stratégique et je l'améliore en conquérant de nouvelles parts de marché »

Après que le décideur a explicité le problème décisionnel en termes d'enjeu, le veilleur procède à sa traduction en questions de recherche d'informations permettant d'apporter les indicateurs informationnels nécessaires pour vérifier l'hypothèse avancée par le décideur, c'est à dire vérifier si la baisse des ventes est due à une mauvaise gestion de la distribution du produit "Hayet" ou à d'autres paramètres à explorer.

En appliquant à nouveau la méthodologie proposée dans le modèle WISP à notre étude de cas, nous proposons de clarifier quels sont les caractéristiques de la politique de distribution appliquée par l'entreprise "Hayet" en termes de canaux de distribution, de types de clients, et de moyens alloués pour la gestion de la distribution du produit "Hayet".

- Qu'est-ce qu'une politique de distribution ?

La politique distribution analyse le système de distribution de par la nature des canaux de distribution et leur emplacement géographique.

- Quelles sont les caractéristiques de la politique de distribution du produit "Hayet" ?

L'enquête sur terrain réalisée auprès des clients portant sur la qualité de l'eau "Hayet" nous a permis de déceler un indicateur informationnel important concernant l'absence de couverture du produit "Hayet" dans certaines régions/villes.

Les ventes de l'entreprise "Hayet" se font à travers les trois canaux de distribution que sont les grandes surfaces, les grossistes et les dépositaires (clients directs).

Ainsi, l'évolution de la répartition des ventes par famille de clients entre l'année 2002 et l'année 2004 est illustrée dans le tableau suivant :

Famille de clients	2002		2003		2004	
	Valeur en DT	%	Valeur en DT	%	Valeur en DT	%
Grandes surfaces	1 629 376	60 %	1 660 922	50 %	980 320	46 %
Grossistes	407 814	15 %	752 907	22 %	739 972	35 %
Dépositaires	696 983	25 %	934 174	28 %	416 448	19 %

<b>Total</b>	2 734 173	100 %	3 348 003	100 %	2 136 740	100 %
--------------	-----------	-------	-----------	-------	-----------	-------

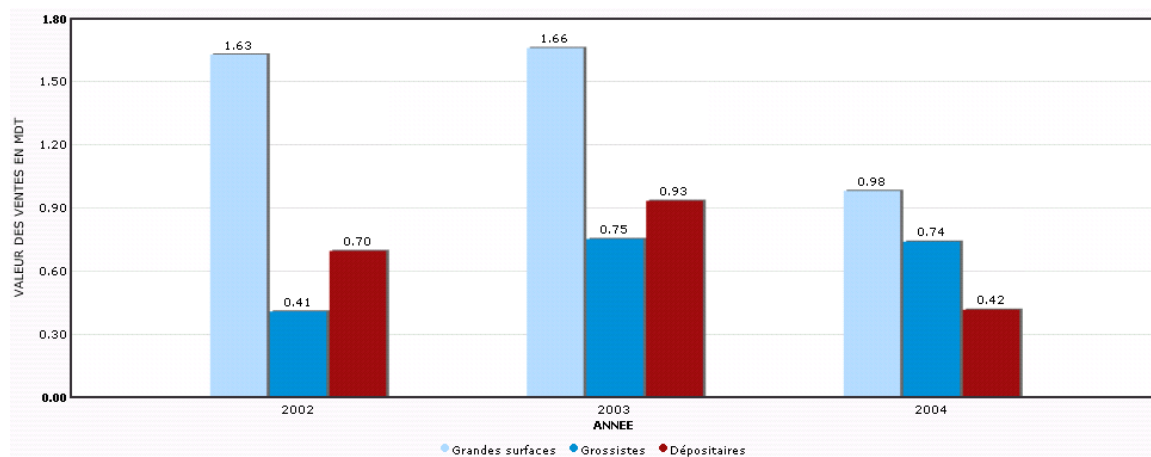


Fig. 67 : La répartition des ventes du produit "Hayet" par famille de clients entre 2002 et 2004

Nous constatons, d'après la figure ci-dessus, que les grandes surfaces représentent la part la plus importante dans le portefeuille client de l'entreprise "Hayet", et ce en se situant à 46 % en 2004, 50 % en 2003 et 60 % en 2002. Le décideur de "Hayet" nous a indiqué que le choix de s'orienter vers les grandes surfaces a pour objectifs de renforcer davantage la présence commerciale des produits de l'entreprise et d'appréhender directement l'évolution de la demande.

Les clients directs (dépositaires) auxquels l'entreprise livre directement le produit "Hayet" représentent 19 % du portefeuille des clients en 2004 contre 28% en 2003. La perte de 9 % de parts des clients dépositaires dans le portefeuille des clients entre 2003 et 2004 peut expliquer, en partie, la chute des ventes du produit "Hayet". Néanmoins, la part des dépositaires dans le portefeuille des clients de l'entreprise "Hayet" reste assez bonne et montre les capacités de l'entreprise à traiter avec les clients directs en répondant à leurs exigences particulières en termes de quantités restreintes et de délais de livraison. Par ailleurs, le choix d'assurer la commercialisation de ses produits à travers le canal des dépositaires impose à l'entreprise d'assurer davantage la qualité et la présence de ses produits.

Nous remarquons également que la part des grossistes dans la structure du portefeuille clients est assez importante et stable puisque, entre 2003 et 2004, le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise "Hayet" à travers le canal de distribution des grossistes est resté sensiblement le même (752 907 en 2003 et 739 972 en 2004).

Nous pouvons noter que l'entreprise "Hayet" a perdu une part importante du chiffre d'affaires traité avec les grandes surfaces au profit des grossistes si on compare l'année 2002 à l'année 2004. Cela a pour conséquence la perte du pouvoir de l'entreprise à appréhender directement l'évolution de la demande.

Toutefois, en comparant l'année 2003 à l'année 2004, nous pouvons remarquer que la perte d'une part importante du chiffre d'affaires traité avec les grandes surfaces a été perdu sans pour autant qu'il soit compensé à travers un autre canal de distribution, en l'occurrence les grossistes et les dépositaires. Cela nous permet d'identifier un indicateur informationnel pertinent menant au fait qu'une des causes de la chute des ventes du produit "Hayet" est la perte d'une importante part de marché couvrant les grandes surfaces.

Nous pensons qu'il est indispensable de chercher la véritable cause d'une telle perte de parts de marché concernant les grandes surfaces.

- Quelles sont les caractéristiques de la logistique de distribution du produit "Hayet" ?

Selon le décideur, l'objectif de l'entreprise "Hayet" en matière de distribution du produit est la couverture totale du marché local pour pouvoir être à proximité du consommateur final. Afin de mieux satisfaire les clients en termes



d'accessibilité du produit, l'entreprise "Hayet" a d'ores et déjà mis en place des points de distribution au nord (Grand Tunis), au sahel (Sousse), au centre (Sfax et Sidi Bouzid) et au sud (Gabès, Medenine et Djerba).

Le tableau suivant donne à titre d'illustration la répartition géographique du chiffre d'affaires réalisé en 2004.

Région	Chiffre d'affaires en DT	Chiffre d'affaires en %
<b>Grand Tunis</b>	982 900	46 %
<b>Sahel</b>	491 450	23 %
<b>Sfax et Gabès</b>	213 674	10 %
<b>Sud</b>	277 776	13 %
<b>Centre</b>	170 940	8 %
<b>Total</b>	<b>2 136 740</b>	<b>100 %</b>

Tableau 29 : La répartition géographique du chiffre d'affaires réalisé en 2004

Le graphique suivant retrace la répartition géographique du chiffre d'affaires en 2004 :



Fig. 68 : La répartition géographique du chiffre d'affaires de l'entreprise "Hayet" selon le canal de distribution en 2004

Nous pouvons déduire du graphique ci-dessus qu'une grande part du chiffre d'affaires de l'entreprise "Hayet" provient de la zone géographique du grand Tunis. Cela s'explique par le fait que la majorité des grandes surfaces en Tunisie se situent dans la zone géographique du grand Tunis.

Ainsi, en recoupant les informations issues de l'étude de la répartition géographique du chiffre d'affaires de l'entreprise "Hayet" et de l'étude de la répartition des ventes du produit par famille de clients, nous pouvons déduire que la baisse importante de ventes du produit "Hayet" destinées aux grandes surfaces peut être due à des lacunes en termes de commercialisation du produit au niveau du dépôt de Tunis.

En interrogeant le décideur ainsi que les représentants commerciaux au niveau du dépôt de Tunis, il nous a été révélé que la politique marketing adoptée par l'entreprise était peu efficace face au déferlement des actions marketing des concurrents.

Nous pensons à ce stade d'étude qu'il est important de tenter de déceler des indicateurs informationnels susceptibles de nous apporter des clarifications concernant les lacunes en termes de politique marketing de l'entreprise "Hayet".

#### Synthèse des indicateurs informationnels décelés dans le cas d'étude de la 4<sup>ème</sup> hypothèse

En définitive, nous pouvons tirer comme conclusion que la chute des ventes du produit "Hayet" pourrait être principalement due à la perte d'une importante part de marché couvrant les grandes surfaces. Cela peut être justifié

par le fait que la majorité des grandes surfaces (Monoprix, Carrefour, Monogros, ...) se situent dans la zone géographique du grand Tunis et qu'une grande part du chiffre d'affaires de l'entreprise "Hayet" provient de cette même zone géographique.

En outre, la baisse importante de ventes du produit "Hayet" destinées aux grandes surfaces peut être due à des lacunes en termes de commercialisation du produit au niveau du dépôt de Tunis. En effet, la politique marketing mise en place par l'entreprise était peu efficace en 2004 face au déferlement des actions marketing des concurrents.

Nous avons également relevé que la part des grossistes dans la structure du portefeuille clients est assez importante et stable. Toutefois, un tel canal de distribution n'est pas très avantageux pour l'entreprise "Hayet" parce que les grossistes sont à l'origine d'une réduction de la marge bénéficiaire de l'entreprise et ce à cause de leur pouvoir de négociation empêchant ainsi l'appréhension directe de l'évolution de la demande.

Enfin, l'absence de couverture du produit "Hayet" dans certaines régions/villes a été exprimée par les clients interrogés.

#### **Les recommandations proposées au décideur dans le cas d'étude de la 4<sup>ème</sup> hypothèse**

Nous avons constaté, d'après la figure montrant la répartition des ventes du produit "Hayet" par famille de clients, que la part des grossistes dans la structure du portefeuille clients est assez importante en atteignant 35 % en 2004. Ceci pourrait créer des problèmes éventuels qui peuvent se manifester tout d'abord par l'incapacité de l'entreprise à satisfaire les commandes importantes et regroupées de la part des grossistes dans les délais exigés. Ensuite, les grossistes peuvent empêcher l'appréhension directe de l'évolution de la demande, et l'entreprise risque de perdre le pouvoir de comprendre et suivre l'évolution de la demande. Enfin, ce type de clientèle (les grossistes) pourrait être à l'origine d'une réduction de la marge bénéficiaire de l'entreprise et, ce, grâce à son pouvoir de négociation.

Pour toutes ces raisons, nous pensons qu'il serait plus intéressant pour l'entreprise de réduire davantage cette part en faveur des clients directs.

On peut noter que le circuit de distribution de l'entreprise "Hayet" est relativement équilibré et qu'il serait intéressant pour l'entreprise de définir une stratégie marketing efficace et de mettre en place davantage des efforts marketing permettant à celle-ci d'une part, d'accroître sa part de marché et d'autre part, de maintenir une structure variée, équilibrée et surtout fidèle de son portefeuille clients.

Enfin, l'entreprise "Hayet" a tout intérêt d'investir dans sa logistique de distribution, et ce dans l'objectif d'accroître son niveau d'activité et de renforcer sa présence commerciale sur le marché. Compte tenu de l'objectif d'accroissement des ventes du produit "Hayet", le parc matériel de distribution de l'entreprise doit être élargi afin de répondre à la demande future.

---

Durant l'enquête réalisée auprès des clients d'eau conditionnée, certains ont mis l'accent sur l'indisponibilité fréquente du produit "Hayet" durant l'année 2004. C'est en tenant compte d'un tel indicateur informationnel qu'une cinquième hypothèse est avancée par le décideur ainsi :

---

#### **5<sup>ème</sup> hypothèse possible :**

Le décideur pense que « *la chute des ventes du produit "Hayet" est due à une rupture de stock* ».

---

Ainsi, l'enjeu du problème décisionnel se compose de :

#### **L'objet de l'enjeu :**

« le stock du produit "Hayet" »

**Le signal** associé à cet objet :

« le niveau de stock du produit "Hayet" est < au seuil souhaité par le décideur »

**L'hypothèse** reformulée selon la structure de l'enjeu :

« Si je n'améliore pas le niveau du stock du produit "Hayet"

**Alors** qu'il y a une chute des ventes du produit,

**Alors** je risque de perdre des parts de marché,

**Sinon**, je maintiens ma position stratégique et je l'améliore en conquérant de nouvelles parts de marché »

Après que le décideur a explicité le problème décisionnel en termes d'enjeu, le veilleur procède à sa traduction en questions de recherche d'informations permettant d'apporter les indicateurs informationnels nécessaires pour vérifier l'hypothèse avancée par le décideur, c'est à dire vérifier si la baisse des ventes est due à une éventuelle rupture de stock du produit "Hayet" ou à d'autres paramètres à explorer.

En appliquant à nouveau la méthodologie proposée dans le modèle WISP à notre étude de cas, nous nous proposons de clarifier quelle est l'évolution du taux d'activité de l'entreprise "Hayet" et son incidence sur l'évolution du stock du produit "Hayet".

- Quel est le taux d'activité de l'entreprise "Hayet" ?

En 2004, la gamme de produits que propose l'entreprise "Hayet" était limitée à un seul produit : l'eau minérale naturelle plate "Hayet" conditionnée dans des bouteilles en PET de cadence 1,5 L et 0,75 L.

L'activité de l'entreprise "Hayet" s'est caractérisée en 2004 par une chute significative des ventes du produit qui ont engendré une baisse importante du chiffre d'affaires. Le tableau suivant illustre la répartition du chiffre d'affaires par produit et son évolution entre l'année 2002 et l'année 2004.

	2002		2003		2003/2002	2004		2004/2003
<b>Eau minérale naturelle 1,5 L</b>	7 871 280	59,90%	11 010 744	82,04%	28,51%	8 743 512	91,29%	-25,93%
<b>Eau minérale naturelle 0,75 L</b>	5 268 939	40,10%	2 409 660	17,96%	-118,66%	834 678	8,71%	-188,69%
<b>Total</b>	13 140 219	100%	13 420 404	100,00%		9 578 190		

Tableau 30 : L'évolution du chiffre d'affaires par produit chez l'entreprise "Hayet" entre 2002 et 2004

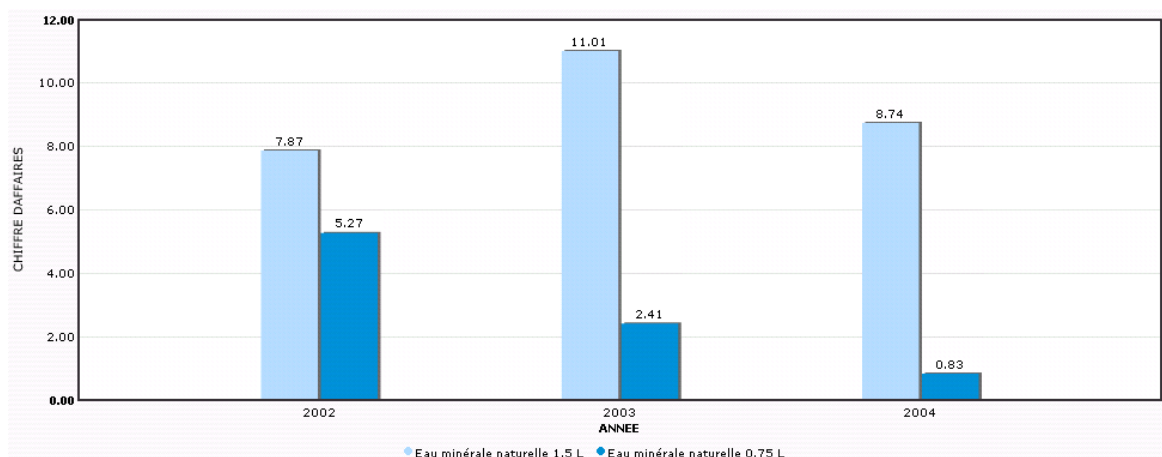


Fig. 69 : La répartition du chiffre d'affaires par produit chez l'entreprise "Hayet" entre 2002 et 2004

Nous pouvons déduire de la figure ci-dessus que l'entreprise "Hayet" que le chiffre d'affaires engendré par la vente des produits (1,5 L et 0,75 L) a enregistré une diminution au cours de l'année 2004, et ce par rapport à l'année précédente (2003). Nous remarquons dans le graphique ci-dessus, que les produits de 1,5 L et de 0,75 L ont

enregistré en 2004, par rapport à 2003, une diminution du chiffre d'affaires engendré respectivement de -25,93 % et -188,69 %.

En outre, nous avons étudié l'évolution de la production réelle en bouteilles de l'entreprise "Hayet" par rapport à sa capacité de production nominale et ce de 2002 à 2004. Les résultats d'une telle étude se présentent ainsi :

	2002	2003	2004
<b>Capacité de production nominale en bouteilles</b>	35 600 000	35 600 000	35 600 000
<b>Production réelle en bouteilles</b>	13 140 219	13 420 404	9 578 190
<b>% activité</b>	36,91%	37,70%	26,91%
<b>Sous activité</b>	<b>63,09%</b>	<b>62,30%</b>	<b>73,09%</b>

Tableau 31 : L'évolution du taux d'activité de l'entreprise "Hayet" enregistrée entre 2002 et 2004

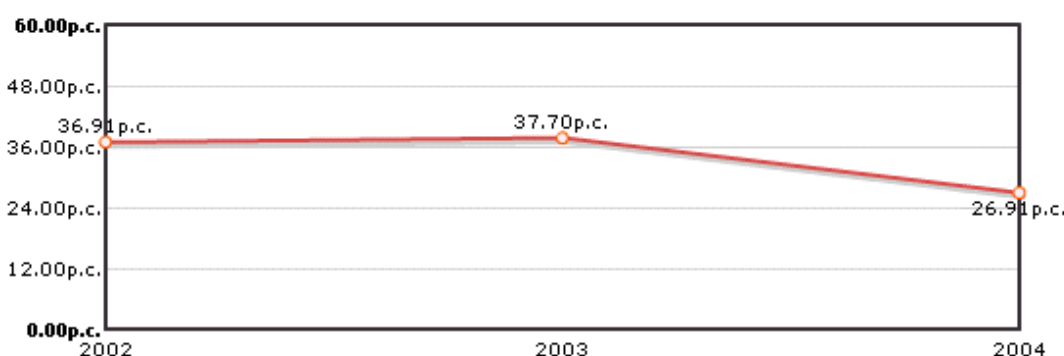


Fig. 70 : L'évolution du taux d'activité de l'entreprise "Hayet" enregistrée entre 2002 et 2004

Nous constatons que le taux d'activité de l'entreprise "Hayet" a enregistré une importante diminution durant l'année 2004. Nous avons alors interrogé le directeur de production à propos des éventuelles causes d'une telle diminution. À l'issue de la discussion avec le directeur de production, nous avons décelé plusieurs indicateurs informationnels pertinents.

D'abord, au cours de l'année 2004, l'activité de remplissage a connu des problèmes fréquents d'arrêt de la production ou de production sur une seule ligne. Nous rappelons que l'entreprise "Hayet" dispose de deux lignes de remplissage et que l'arrêt d'une des deux lignes divise par deux la cadence de production. Cela a été à l'origine de la baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise et par conséquent la perte d'une part du marché auparavant contrôlée par l'entreprise.

Ensuite, le directeur de production nous a révélé que l'arrêt fréquent de la production ou d'une des deux lignes de remplissage était justifiée par de multiples retards de livraison en matières premières nécessaires à la fabrication des bouteilles. Ces matières premières sont principalement du polyéthylène téréphtalate (PET) pour la fabrication des bouteilles et du polyéthylène pour la fabrication des bouchons à vis. D'autres produits sont également utilisés tel que la colle spéciale PET. Toutes ces matières premières sont exclusivement importées de l'étranger parce qu'aucune entreprise ne les fabrique en Tunisie.

Le directeur de production nous a indiqué que les retards à répétition de livraison en matières premières pour la fabrication des bouteilles n'était absolument pas de la faute à l'entreprise "Hayet", mais tout simplement celle de son fournisseur étranger. Par conséquent, les multiples retards de livraison des matières premières ont poussé l'entreprise "Hayet" à diminuer sa production, voire l'arrêter, même durant la saison estivale, période critique puisque l'entreprise est supposée y réaliser la plus grande part de son chiffre d'affaire.

Le tableau suivant illustre bien l'évolution en dents de scie du chiffre d'affaires de l'entreprise "Hayet" en 2004, en comparaison avec celui de l'année 2003.

Mois	2003	2004	Évolution du C.A en %
Janvier	144 263	152 778	5,90 %
Février	146 613	145 718	-0,61 %
Mars	271 465	262 237	-3,40 %
Avril	279 405	171 587	-38,59 %
Mai	382 795	232 999	-39,13 %
Juin	387 498	270 078	-30,30 %
Juillet	435 847	144 433	-66,86 %
Août	352 947	118 712	-66,37 %
Septembre	342 042	241 979	-29,25 %
Octobre	252 748	226 677	-10,32 %
Novembre	176 190	109 149	-38,05 %
Décembre	176 190	60 395	-65,72 %
<b>Total</b>	<b>3 348 002</b>	<b>2 136 740</b>	<b>-36,18 %</b>

Tableau 32 : L'évolution du chiffre d'affaires mensuel réalisé par l'entreprise "Hayet" en 2003 et en 2004

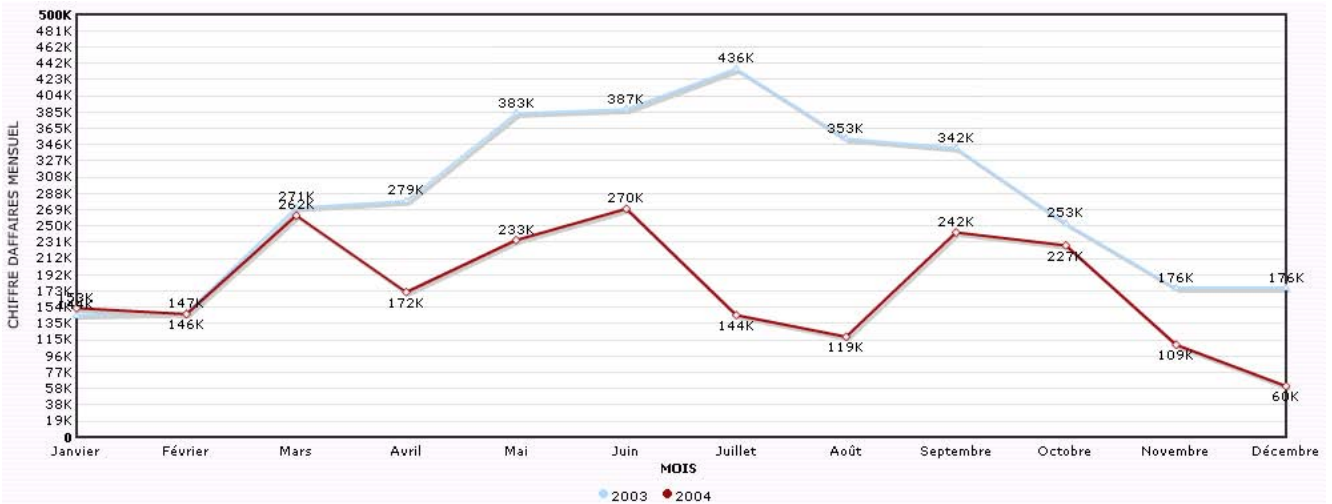


Fig. 71 : L'évolution du chiffre d'affaires mensuel réalisé par l'entreprise "Hayet" en 2003 et en 2004

L'analyse des deux courbes présentés dans la figure ci-dessus nous permet de constater une nette diminution du niveau du chiffre d'affaires en 2004 par rapport à l'année 2003. En effet, durant la période allant du mois de Mai au mois d'Août caractérisée, en 2003, par une amélioration du volume des ventes, le chiffre d'affaires s'est vu diminué en 2004 pour atteindre 2 136 740 DT contre 3 348 002 DT en 2003. De plus, une chute importante durant la saison estivale (mai-juin-juillet-août) a creusé la plus grande part de l'écart entre le chiffre d'affaires de 2003 et celui de 2004. L'évolution en dents de scie du chiffre d'affaires de 2004 se confond selon le directeur de production avec les retards enregistrés de livraison des matières premières.

Toutefois, face à la diminution du stock de matières premières, le directeur de production a préféré anticiper la rupture de stock en orientant la totalité de ce qui lui restait en matières premières vers la production de bouteilles à 1,5 L au lieu de bouteilles à 0,75 L. Ce choix a été particulièrement judicieux, du fait que, par exemple, le bouchon de la bouteille est le même pour les deux formats 1,5 L et 0,75 L. Sachant que le prix de vente des bouteilles au format 1,5 L est plus compétitif que celui des bouteilles au format 0,75 L (le prix du format 1,5 L est 4 % plus élevé que la moyenne du marché alors le prix du format 0,75 L est 26 % plus élevé que la moyenne du marché). C'est pour cette raison que les ventes du produit "Hayet" au format 0,75 L ont chuté de façon beaucoup plus prononcée que celles du produit au format 1,5 L.

### **Synthèse des indicateurs informationnels décelés dans le cas d'étude de la 5<sup>ème</sup> hypothèse**

En définitive, nous pouvons tirer comme conclusion que la chute des ventes du produit "Hayet" pourrait être principalement due aux retards à répétition de livraison des matières premières pour la fabrication des bouteilles de la part d'un fournisseur étranger.

L'entreprise "Hayet" s'est retrouvée à plusieurs reprises en rupture de stock. Les causes de telles ruptures de stock sont multiples.

En premier lieu, les produits de 1,5 L et de 0,75 L ont enregistré en 2004, par rapport à 2003, une diminution du chiffre d'affaires engendré respectivement de -25,93 % et -188,69 %. De ce fait le taux d'activité de l'entreprise "Hayet" a enregistré une importante diminution durant l'année 2004

En second lieu, au cours de l'année 2004, l'activité de remplissage a connu des problèmes fréquents d'arrêt de la production ou de production sur une seule ligne. L'arrêt fréquent de la production ou d'une des deux lignes de remplissage était justifiée par de multiples retards de livraison en matières premières nécessaires à la fabrication des bouteilles indépendamment de la volonté de l'entreprise. Les multiples retards de livraison des matières premières ont poussé l'entreprise "Hayet" à diminuer sa production, voire l'arrêter, même durant la saison estivale ce qui a creusé la plus grande part de l'écart de chiffre d'affaires entre l'année 2003 et l'année 2004.

De plus, l'évolution en dents de scie du chiffre d'affaires de 2004 se confond selon le directeur de production avec les retards enregistrés de livraison des matières premières.

En troisième lieu, les ventes du produit "Hayet" au format 0,75 L ont chuté de façon beaucoup plus prononcée que celles du produit au format 1,5 L. Cela est dû au fait que le directeur de production a préféré anticiper la rupture de stock en orientant la totalité de ce qui lui restait en matières premières vers la production de bouteilles à 1,5 L au lieu de bouteilles à 0,75 L.

### **Les recommandations proposées au décideur dans le cas d'étude de la 5<sup>ème</sup> hypothèse**

Jusque là, l'entreprise "Hayet" dépendait d'un unique fournisseur en matières premières pour la fabrication des bouteilles. L'entreprise "Hayet" a grand intérêt à multiplier le nombre de ses fournisseurs en matières premières afin d'éviter de subir les retards éventuels de livraison, voire même par exemple le dépôt de bilan d'un des fournisseurs.

Nous pensons aussi qu'il serait intéressant pour l'entreprise "Hayet" d'accroître sa capacité de production réelle en exploitant au mieux sa capacité de production nominale, établie actuellement à une valeur qui se situe aux alentours de 17 800 bouteilles par heure, soit 35 600 000 bouteilles par an, et ce dans l'objectif de pénétrer de nouveaux marchés porteurs. Cela est d'autant plus intéressant que la demande est supérieure à l'offre.

---

Durant l'étude de cas, nous avons relevé certains indicateurs informationnels attestant des lacunes au niveau de la stratégie marketing de l'entreprise "Hayet", notamment la politique de communication. C'est en tenant compte d'un tel indicateur informationnel qu'une cinquième hypothèse est avancée par le décideur ainsi :

---

#### **6<sup>ème</sup> hypothèse possible :**

Le décideur pense que « *la chute des ventes du produit "Hayet" est due à une faible politique de communication* ».

---

Ainsi, l'enjeu du problème décisionnel se compose de :

#### **L'objet de l'enjeu :**

« la politique de communication de l'entreprise "Hayet" »

**Le signal** associé à cet objet :

« la politique de communication est faible par rapport à celle des concurrents »

**L'hypothèse** reformulée selon la structure de l'enjeu :

« Si je n'améliore pas la politique de communication de l'entreprise "Hayet"

**Alors** qu'il y a une chute des ventes du produit,

**Alors** je risque de perdre des parts de marché,

**Sinon**, je maintiens ma position stratégique et je l'améliore en conquérant de nouvelles parts de marché »

Après que le décideur a explicité le problème décisionnel en termes d'enjeu, le veilleur procède à sa traduction en questions de recherche d'informations permettant d'apporter les indicateurs informationnels nécessaires pour vérifier l'hypothèse avancée par le décideur, c'est à dire vérifier si la baisse des ventes est due à une politique de communication faible de l'entreprise "Hayet" ou à d'autres paramètres à explorer.

En appliquant à nouveau la méthodologie proposée dans le modèle WISP à notre étude de cas, nous proposons de clarifier quelle est la politique de communication de l'entreprise "Hayet".

- Qu'est-ce qu'une politique de communication ?

La politique de communication aborde en général les questions de publicité, de promotion et de relations publiques.

- Quelle est est la politique de communication de l'entreprise "Hayet" ?

Actuellement, les produits proposés par l'entreprise "Hayet" s'écoulent facilement sur le marché et la demande exprimée par la clientèle dépasse largement l'offre. En effet, les produits de l'entreprise "Hayet" connaissent une très forte demande grâce à l'excellente image de marque de l'entreprise qui présente plusieurs atouts ayant une influence positive sur la commercialisation de ses produits. Dès lors, l'entreprise "Hayet" n'a pas ressenti le besoin, selon les propos du décideur, de mettre en place une stratégie marketing réfléchie et se retrouve en manque d'expérience dans un tel domaine.

Toutefois, la politique de communication de l'entreprise "Hayet" est sous-estimée. En effet, les seuls efforts promotionnels proposés par l'entreprise se limitent à des remises exceptionnelles accordées à quelques clients et ne dépassent pas la moyenne de 2,5% par rapport au chiffre d'affaires.

Le marché est devenu concurrentiel avec l'entrée de nouveaux concurrents. En effet, le segment de l'eau minérale naturelle plate est principalement détenu par deux opérateurs, à savoir Sostem et Sabrine, où leur part de marché se situe aux alentours de 60% du marché local de l'eau minérale naturelle. L'opérateur Sostem exploite à lui seul les quatre marques commerciales les plus anciennes dans le pays, à savoir Ain Oktor, Ain Garci, Ain Melliti et Safia. Le marché comprend également d'autres producteurs axant leurs efforts de distribution sur les régions du sud et de l'intérieur du pays.

Ainsi, l'environnement concurrentiel est approvisionné actuellement par les opérateurs suivants :

Marque	Exploitant	Date de création	Classification
Hayet	SLEEM	1996	Minérale
Ain Oktor	SOSTEM	1963	Minérale
Safia	SOSTEM	1968	Minérale
Ksour	SOSTEM	1992	Minérale
Sabrine	SEEM	1991	Minérale
Jannet	SOPREM	2000	Minérale
Ain Melliti	SOSTEM	1977	Minérale

Maein	ELKAROUI	2004	Minérale
Marwa	MARWA	1993	Potable
Cristal	CRISTAL	1996	Potable
Cristaline	SFBT	2001	Potable
Ain Garci	SOSTEM	1965	Source
Fourat	MEDDEB	2001	Source
Bonaqoui	MARWA	1999	Gazéifiée

Tableau 33 : L'environnement concurrentiel des eaux conditionnées

Nous pouvons constater selon le tableau ci-dessus, que l'entreprise "Hayet" occupe une position peu confortable sur le marché local comportant plus d'une douzaine d'intervenants dont sept produisent de l'eau minérale naturelle. Néanmoins, l'entreprise "Hayet" maintient toujours une position concurrentielle défendable grâce à la qualité supérieure et différenciée de ses produits et la grande expérience qu'elle a acquise dans le domaine de l'eau minérale naturelle. Ainsi, l'entreprise "Hayet" a su construire une bonne image de marque et une notoriété respectable sur le marché tunisien.

En tenant compte des données du chiffre d'affaires réalisé en 2004, la part de marché qu'occupe l'entreprise "Hayet" se trouve limitée contre une part de marché se situant aux alentours de 60% du marché local de l'eau minérale naturelle qu'occupent Sostem et Sabrine. Nous pensons ainsi que l'entreprise "Hayet" n'a pas su définir et développer une politique commerciale prédéfinie lui permettant d'accroître sa part de marché et de bénéficier des économies d'échelle.

Enfin, nous pouvons déceler d'autres indicateurs informationnels à travers l'étude prévisionnelle de la consommation totale par an en millions de litres élaborée par l'office de thermalisme. L'étude a permis de mettre en évidence les potentialités futures importantes que connaîtra la branche de l'eau minérale naturelle en Tunisie en termes de consommation. Le tableau suivant illustre les résultats de l'étude prévisionnelle de la consommation de l'eau minérale naturelle :

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Consommation totale	377	405	436	468	503	541	582	626	672	723	777	836	898	965	1037
Taux de croissance prévisionnel		7,43%	7,65%	7,34%	7,48%	7,55%	7,58%	7,56%	7,35%	7,59%	7,47%	7,59%	7,42%	7,46%	7,46%

Tableau 34 : Taux de croissance prévisionnel de la consommation totale des eaux conditionnées par an

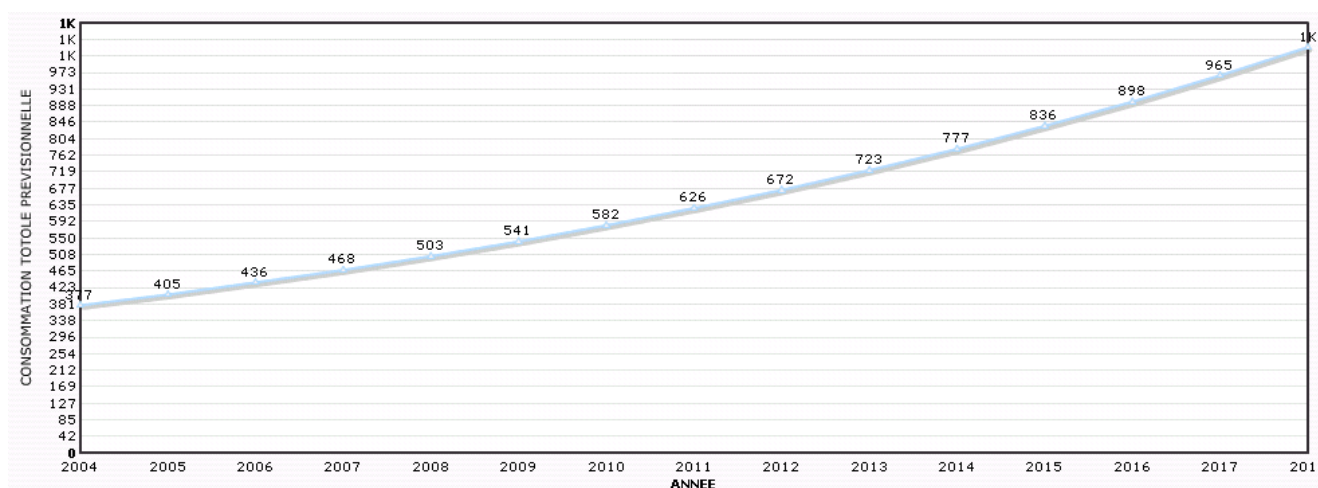


Fig. 72 : Étude prévisionnelle de la consommation totale des eaux conditionnées par an (en million de litres)



Nous pouvons déduire, d'après l'étude prévisionnelle de la consommation des eaux conditionnées que les potentialités futures du marché sont favorables en termes d'acquisition de nouvelles parts de marché.

### **Synthèse des indicateurs informationnels décelés dans le cas d'étude de la 6<sup>ème</sup> hypothèse**

En définitive, nous pouvons tirer comme conclusion qu'une politique de communication prédéfinie dans l'entreprise "Hayet" est pratiquement inexistante.

Le marché est devenu concurrentiel après l'entrée de nouveaux concurrents de telle sorte que l'entreprise "Hayet" y occupe une position peu confortable

### **Les recommandations proposées au décideur dans le cas d'étude de la 6<sup>ème</sup> hypothèse**

Bien que l'entreprise "Hayet" ait su construire une bonne image de marque grâce notamment à la qualité supérieure et différenciée de ses produits, nous pensons qu'un travail considérable pour la prospection de nouveaux marchés reste toujours indispensable pour améliorer les ventes du produit "Hayet".

Après les différentes collectes d'information internes et externes à l'entreprise, nous recommandons à l'entreprise "Hayet" de développer davantage sa communication à travers une campagne de publicité plus intense.

L'entreprise "Hayet" qui opère jusque là sur un marché protégé, sera appelée dans quelques années à affronter une concurrence internationale, sachant que son produit jouit d'une qualité supérieure et appréciée tant sur le marché interne qu'externe. De plus, l'entreprise "Hayet" devrait prendre au sérieux l'étude prévisionnelle portant sur la consommation des eaux conditionnées. Ainsi, nous pensons que l'entreprise "Hayet" a intérêt de définir et développer une stratégie marketing efficace (étude de marché, actions publicitaires, négociation des prix, modalités de paiements accordés aux clients, etc.) lui permettant de maintenir et consolider une position stratégique plus confortable sur le marché.

Afin de clarifier nos propos, nous nous proposons d'éclaircir la notion de stratégie marketing ainsi :

On peut définir le marketing comme l'ensemble des techniques et actions qui permettent d'étudier, de stimuler et de renouveler les besoins des consommateurs, au travers de produits et de services adaptés dans une économie de marché. Le marketing remplit trois fonctions essentielles.

D'abord, une fonction d'étude de marché et de veille sur le comportement d'achat du client-consommateur, en vue de répondre de manière efficace à ses attentes et besoins.

Ensuite, une fonction de stimulation et de promotion des ventes qui permettent de concrétiser un intérêt perçu chez le consommateur et le favoriser en acte d'achat. La promotion des ventes correspond à l'ensemble des techniques destinées à stimuler la demande à court terme, en augmentant le rythme ou le niveau des achats d'un produit ou d'un service effectué par les consommateurs ou les intermédiaires commerciaux. La promotion des ventes est souvent utilisée par un vendeur pour attirer les utilisateurs des marques concurrentes. Parmi les méthodes les plus courantes, on distingue les bons de réduction, les offres spéciales, la distribution d'échantillons, les remises sur quantités, les cadeaux, les bonus et primes spéciales pour les représentants, etc.

Enfin, une fonction d'adaptation et de renouvellement des produits en fonction de l'évolution des attentes et besoins du client-consommateur, des évolutions technologiques et de la concurrence sur le marché.

La stratégie marketing consiste à étudier les politiques de produits, de prix, de distribution et de communication, nécessaires pour satisfaire les besoins et attentes des clients.

En premier lieu, la politique produit consiste à définir les caractéristiques techniques des produits et services qui seront proposés à chaque segment de marché et à anticiper leur déclin éventuel en fonction du cycle de vie du produit. Au delà des caractéristiques techniques, la politique produit s'intéresse aussi à l'image du produit (perception du produit par les consommateurs), au conditionnement (design, qualité de l'emballage, présentation

matérielle), à la politique de gamme (diversité des produits proposés).

En second lieu, la politique prix étudie principalement la détermination du prix par rapport à la concurrence, les questions d'élasticité et les contraintes réglementaires.

En troisième lieu, la politique distribution analyse le système de distribution de par la nature des canaux de distribution et leur emplacement géographique.

En dernier lieu, la politique de communication aborde les questions de publicité, promotion et relations publiques.

L'élaboration de la stratégie marketing doit reposer sur un esprit de pragmatisme, ancré sur la réalité, et de souplesse pour s'adapter aux contraintes de l'entreprise et à l'évolution de son environnement. Elle débute par la réalisation préalable d'un bilan marketing sur la situation de l'entreprise et l'analyse du marché. Ce bilan comprend un volet interne identifiant les forces et faiblesses de l'entreprise, un volet externe identifiant les opportunités et menaces présentes sur le marché et plus globalement sur l'environnement de l'entreprise, et enfin une analyse des attraits/atouts permettant de mettre en avant les centres de profit de l'entreprise. La réalisation d'un tel bilan nécessite souvent une veille concurrentielle et commerciale active permettant d'alimenter la réflexion du directeur commercial, et des acteurs commerciaux pour élaborer la stratégie marketing.

Le bilan marketing, une fois réalisé, validé et formalisé dans un document accessible au décideur, la phase de construction de la stratégie marketing peut réellement commencer. Après une analyse qualitative et quantitative sur marché et du portefeuille client, il s'agit de définir le positionnement de l'entreprise sur le marché qui traduit son image perçue par les clients (leader, suiveur, challenger ou spécialiste), d'assigner des objectifs qualitatifs et quantitatifs sur la durée du plan marketing, de créer des scénarios marketing en fonction d'hypothèses d'évolution de l'environnement, d'adopter le ou les scénarios les plus probables et définir les axes de développement et de progrès.

Une fois définie, la stratégie marketing est formalisée en un plan marketing représentant un outil opérationnel permettant de mettre en place le marketing mix (politique de produits, prix, distribution, communication). Le plan marketing permet de tracer le futur probable de l'entreprise tout en fédérant les acteurs sur un projet commun et souvent suivi d'un plan d'action commerciale qui définit ce qui sera fait, par qui, quand et avec quels moyens. C'est ainsi que le plan d'action commerciale constitue la mise en oeuvre de la stratégie marketing. Le plan d'action commerciale permet de mettre en oeuvre une tactique d'actions commerciales en fonction des objectifs stratégiques initialement identifiés et des moyens budgétaires alloués.

### 5.3.6. Synthèse de l'étude de cas

L'année 2004 a été marquée par une baisse remarquable des ventes du produit "Hayet" aboutissant à une chute du chiffre d'affaires en se situant à 2 202 157 DT en 2004 contre 3 403 367 DT en 2003, soit une baisse de l'ordre de 1 201 210 DT. L'étude de cas que nous avons réalisé nous a permis de déceler les causes d'une telle chute des ventes du produit "Hayet" et de recommander un certain nombre de mesures pour y remédier.

En synthèse,

- Les causes de la chute des ventes du produit "Hayet" sont les suivantes :
  - L'entreprise s'est trouvée à plusieurs reprises en situation de rupture de stock, ce qui a engendré un retard important de livraison du produit "Hayet" sur le marché.
  - Au cours de l'année 2004, l'activité remplissage comportant deux lignes de production, a fonctionné seulement avec une seule ligne, chose qui a été à l'origine de la baisse du niveau d'activité enregistré au cours de cette année.
  - L'entreprise "Hayet" propose une gamme de produits très restreinte et limitée seulement à deux

produits

- Le marché à l'exportation est sous-estimé par l'entreprise "Hayet" qui a la possibilité de concurrencer les produits étrangers.
- La politique de tarification du produit "Hayet" au format 0,75 L n'est pas appropriée.
- Les points forts de l'entreprise en faveur d'une amélioration des ventes du produit "Hayet"
  - L'entreprise "Hayet" détient une bonne image de marque grâce notamment à la qualité supérieure et différenciée de ses produits par rapport aux produits concurrents.
  - La gamme de produits proposés par l'entreprise "Hayet" est positionnée en tant que produits de haut de gamme sur le marché des eaux conditionnées, notamment les eaux minérales naturelles.
  - Les prix de vente du produit sont déterminés librement par l'entreprise "Hayet".
  - Le prix du produit "Hayet" au format 1,50 L est jugé compétitif par rapport au prix de vente moyen du marché.
  - Les ventes du produit "Hayet" s'étendent quasiment à tout le territoire du pays.
  - L'entreprise "Hayet" assure le transport des produits vendus aux clients, ce qui facilite l'écoulement du produit.
  - Le portefeuille client que détient l'entreprise "Hayet" est diversifié entre grossistes, grandes surfaces, détaillants et clients directs (dépositaires).
- Les recommandations :
  - L'entreprise "Hayet" a su construire une bonne image de marque et une notoriété particulière sur le marché tunisien. Toutefois, un travail considérable serait intéressant pour la prospection de nouveaux marchés. L'entreprise "Hayet" a sous-estimé le marché étranger et n'est pas en train d'investir dans le marché à l'exportation, chose qui pourrait être à l'origine de l'amélioration de sa position concurrentielle.
  - L'entreprise "Hayet" a intérêt à s'orienter vers des possibilités de diversification de sa gamme de produits afin de s'adapter avec l'évolution de la demande, renforcer sa présence commerciale et assurer sa pérennité sur le marché. C'est ainsi que nous recommandons au décideur d'oeuvrer en faveur de l'innovation.
  - Pour des raisons commerciales, il serait pertinent pour l'entreprise "Hayet" de lancer l'eau minérale gazéifiée et aromatisée seulement en bouteilles au format 0,75 L pour améliorer le volume des ventes en format 0,75 L.
  - L'entreprise "Hayet" pourrait consolider sa position sur le marché par le maintien d'un bon rapport qualité/prix et le déploiement des moyens nécessaires pour la mise en oeuvre d'un plan marketing prédéfini permettant de réaliser ses objectifs commerciaux. L'entreprise devrait veiller à fidéliser encore plus sa clientèle et consolider sa présence commerciale en particulier dans les régions du sud et du centre de la Tunisie.
  - L'entreprise "Hayet" a intérêt à accentuer son effort commercial afin de s'accaparer d'une part de marché confortable, par exemple en réalisant des actions de publicité visant à faire mieux connaître le produit "Hayet".
  - L'entreprise "Hayet" a intérêt à renforcer la présence commerciale de ses produits dans les grandes surfaces pour pouvoir appréhender l'évolution de la demande.

- Nous pensons qu'il serait plus intéressant pour l'entreprise "Hayet" de réduire davantage la part des grossistes en faveur des dépositaires parce que ce type de clientèle pourrait être à l'origine d'une réduction de la marge bénéficiaire.
- L'entreprise "Hayet" devrait réviser la politique actuelle de tarification du produit au format 0,75 L et accroître le volume de production, tous formats confondus, pour bénéficier des économies d'échelle.
- L'entreprise "Hayet" devrait penser à élargir le parc matériel de distribution du produit pour pouvoir répondre à la demande future.

### 5.3.7. Le retour sur expérience

#### **Les décisions prises après nos recommandations**

Le décideur de l'entreprise "Hayet", ayant pris en considération les différentes recommandations que nous lui avons proposé tout au long de l'étude de cas, a opté pour l'élaboration d'une stratégie Marketing développant de nouvelles orientations en termes de politique de produit, de prix, de distribution et de communication, nécessaires pour maintenir et améliorer le niveau des ventes du produit "Hayet", que nous présentons ci-dessous :

- Les décisions concernant la gestion de l'approvisionnement en matières premières

L'entreprise "Hayet" a retenu la leçon des retards à répétition de livraison des matières premières de la part de leur fournisseur. C'est pour cela qu'elle a initié une re-négociation avec ses fournisseurs pour définir les clauses du contrat en termes de délais, coûts et qualité pour ne plus assister impuissante aux mêmes circonstances qu'en 2004.

- Les décisions concernant le prix du produit

Au cours de l'année 2005, l'entreprise "Hayet" a entamé une politique de révision du prix de vente du produit en format 0,75 L afin de se rapprocher des prix pratiquées par les concurrents sur le marché parce qu'il est jugé très élevé par rapport au prix du marché (différence de près de 26 %).

- Les décisions concernant la diversification des produits

Dès 2005, l'entreprise "Hayet" a lancé un projet de trois produits supplémentaires que sont l'eau gazéifiée, l'eau aromatisée et l'eau aromatisée gazéifiée. L'entreprise "Hayet" a d'ores et déjà commencé la phase d'expérimentation, notamment par le diffusion d'échantillons, et ces produits sont proche de la phase de commercialisation. L'objectif du décideur est de diversifier la gamme de produits "Hayet" pour maintenir et renforcer une position concurrentielle défendable.

- Les décisions concernant la politique de communication

De plus, l'équipe commerciale de l'entreprise "Hayet" a été renforcée par le recrutement d'un responsable marketing et de nouvelles compétences en marketing et en gestion commerciale, jeunes et dynamiques à la recherche de nouveaux marchés.

Plusieurs campagnes publicitaires ont été menées par l'entreprise "Hayet", principalement dans la presse écrite, la distribution de calendriers et de tee-shirts, la sponsoring d'équipe de football ou encore de colonies de vacances en distribuant des tenues portant le logo de l'entreprise, l'affichage en panneaux publicitaires, publicité sur les sacs en plastique des magasins de toutes sortes et, dans une moindre mesure, à travers des spots publicitaires à la télévision. La publicité mise en place a mis l'accent sur la qualité de l'eau "Hayet" en mettant en avant sa spécificité comme seule eau minérale naturelle tunisienne exempte de nitrates, de nitrites.

Nous pouvons citer quelques exemples de slogans publicitaires que "Hayet" a entrepris durant l'année 2003/2004 :



- Les décisions concernant la qualité du produit

Dans le but d'être certifiée, l'entreprise "Hayet" a lancé un programme de mise à niveau en 2005 permettant d'instaurer le système d'assurance qualité « H.A.C.C.P. » (Hazard Analysis Critical Control Point), afin de pouvoir fiabiliser les trois impératifs de l'assurance qualité que sont mesurer, éprouver et démontrer la qualité. C'est en ce sens que l'entreprise "Hayet", ayant adopté le slogan « *je fais de la qualité et je peux le prouver* », est placée sous un double contrôle de qualité. Le premier est le contrôle interne ou auto-contrôle, notamment au sein du laboratoire interne de l'entreprise. Le deuxième est le contrôle externe ou officiel exercé par le ministère de la santé publique, le ministère du commerce, l'office de thermalisme, l'institut Pasteur, l'école supérieure des industries agroalimentaires, etc...

L'entreprise "Hayet" a mis en place des règles très restrictives lui permettant d'assurer son objectif de qualité. Ces règles sont les suivantes :

- Les règles de conception de l'usine permettant de délimiter des zones en fonction des risques de contamination du produit.
- Les règles de contrôle de l'hygiène des machines permettant d'assurer la stérilisation de toutes les parties des machines en contact avec l'eau embouteillée.
- Les règles de fréquence de contrôle d'hygiène fixant les périodes de contrôle.
- Les règles de contrôle des installations permettant de fixer les modalités de stérilisation des installations.
- Les règles de contrôle des bouteilles vides permettant de s'assurer de la stérilité et de la propreté irréprochable des bouteilles vides avant leur acheminement au remplissage.
- Les règles de contrôle de l'air permettent de s'assurer que l'air ambiant dans l'usine d'embouteillage soit un air dit « stérile » ou encore air de haute pureté.
- Les règles de contrôle permanent compatibles avec l'industrie alimentaire.
- Les règles de contrôle du bruit permettant d'instaurer une meilleure qualité du travail aboutissant à une meilleure productivité.

- Les décisions concernant la politique de distribution

Au cours de l'année 2006, l'entreprise "Hayet" a étendu son réseau de distribution dans le sud en intégrant un nouveau point de vente dans la ville de Gafsa. Plus récemment en 2007, la distribution a été sensiblement renforcée sur la zone du cap-bon (Nord Est de la Tunisie) par la création d'un nouveau point de vente à Nabeul. Les régions du sud et du cap-bon, auparavant sous estimées, sont ainsi couvertes par la distribution du produit "Hayet" pour se faire connaître auprès des clients et être à proximité du consommateur final.

En outre, le décideur de l'entreprise "Hayet" a mis en place une démarche auprès de l'Agence tunisienne de Promotion de l'Industrie (API) et ce à la recherche de nouveaux partenaires techniques et commerciaux potentiels

pour pouvoir exporter le produit vers l'étranger.

### Les résultats constatés après les décisions prises

L'entreprise "Hayet" s'est engagée dans une révision de la politique de prix de vente de ses produits. Le tableau suivant en illustre les résultats et les prévisions.

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eau minérale naturelle plate 1,50 L	0,261	0,261	0,261	Données confidentielles					
Eau minérale naturelle plate 0,75 L	0,216	0,181	0,181						
Eau minérale gazeifiée 1,50 L	-	-	-						
Eau minérale gazeifiée 0,75 L	-	-	-						
Eau minérale gazeifiée aromatisée 1,50 L	-	-	-						
	Évolution réalisée			Évolution prévisionnelle					

Tableau 35 : L'évolution réalisée (2004 à 2006) et prévisionnelle (2007 à 2012) des prix de vente des produits "Hayet"

En prenant en considération l'état actuel du marché de l'eau minérale naturelle et ses perspectives d'évolution, le décideur a entrepris des actions de révision du prix de vente des produits "Hayet" ainsi :

- Le prix de vente de l'eau minérale naturelle "Hayet" au format 0,75 L a été revu à la baisse au cours de l'année 2005 afin de renforcer son écoulement sur le marché.
- L'évolution des prix de vente par bouteille d'eau minérale tient compte d'un taux de croissance biennuel de 3%, comme il ressort de l'étude de marché, ce choix est justifié par le fait que les prix sont caractérisés par une certaine stabilité et pour que l'entreprise "Hayet" maintienne un bon rapport qualité/prix.
- Les prix du lancement de l'eau minérale gazeifiée sont jugés très compétitifs par rapport à la concurrence et l'entreprise "Hayet" pourrait être en situation de monopole en ce qui concerne l'eau minérale gazeifiée et gazeifiée aromatisée, ce qui constitue un avantage concurrentiel très important au sujet de sa politique de tarification.

Dans l'objectif de promouvoir les ventes de ses produits et s'accaparer d'une part de marché intéressante, l'entreprise "Hayet" a mis en place des mesures d'intéressement au profit de ses clients, en particulier des remises accordées à un taux moyen annuel de 5% du chiffre d'affaires à partir de 2005 contre un taux moyen annuel de dépassant pas les 2,5% en 2004.

Le tableau suivant en illustre les résultats et les prévisions des remises accordées aux clients :

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires total	2136740	4 740 000	7 630 500	Données confidentielles					
Remises accordées aux clients	534 185	237 000	381 525						
	Évolution réalisée			Évolution prévisionnelle					

Tableau 36 : L'évolution réalisée (2004 à 2006) et prévisionnelle (2007 à 2012) des remises sur les produits "Hayet"

Dans l'objectif d'améliorer les ventes de ses produits, l'entreprise "Hayet" a oeuvré pour une amélioration de capacité réelle de production eu égard à sa forte capacité nominale de production. La répartition de la production entre les différents produits, tout en tenant compte des nouveaux produits à promouvoir et de la capacité d'absorption du marché de l'eau minérale naturelle, le tableau suivant illustre l'évolution réalisée et prévisionnelle de la production.

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eau minérale naturelle plate 1,50 L	8 743 512	14000000	21000000	Données confidentielles					
Eau minérale naturelle plate 0,75 L	834 678	6000000	9000000						
Eau minérale gazéifiée 1,50 L	0	0	0						
Eau minérale gazéifiée 0,75 L	0	0	0						
Eau minérale gazéifiée aromatisée 1,50 L	0	0	0						
<b>Total</b>	<b>9 578 190</b>	<b>20000000</b>	<b>30000000</b>	Évolution réalisée			Évolution prévisionnelle		

Tableau 37 : L'évolution réalisée (2004 à 2006) et prévisionnelle (2007 à 2012) de la production des produits "Hayet"

Ainsi, l'eau minérale naturelle plate occupe la part la plus importante dans la mesure où la société a capitalisé un savoir faire et une expérience solide en la matière, d'autant plus que cette gamme constitue un marché certain pour l'entreprise devant les qualités supérieures du produit "Hayet". En définitive, la chute des ventes a été stoppée, suivie pendant quelque mois d'une stagnation du niveau des ventes, puis reprise de la croissance des ventes du produit "Hayet" à partir de l'année 2005 conformément à la figure suivante :

Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eau minérale naturelle plate 1,50 L	1637769	2745361	1 980 290	3 654 000	5 481 000	Données confidentielles					
Eau minérale naturelle plate 0,75 L	1096404	602641	156 450	1 086 000	1 629 000						
Eau minérale gazéifiée 1,50 L	0	0	0	0	0						
Eau minérale gazéifiée 0,75 L	0	0	0	0	0						
Eau minérale gazéifiée aromatisée 1,50 L	0	0	0	0	0						
<b>Total</b>	<b>2734173</b>	<b>3348002</b>	<b>2136740</b>	<b>4740000</b>	<b>7110000</b>	Évolution réalisée			Évolution prévisionnelle		

Table 38: L'évolution réalisée (2002 à 2006) et prévisionnelle (2007 à 2012) des ventes des produits "Hayet"

L'entreprise "Hayet" a ainsi réalisé, après actions qu'elle a réalisées, une reprise de la croissance des ventes à partir de l'année 2005.

Nous pouvons tirer comme conclusion après l'étude de cas du problème décisionnel inhérent à une chute significative des ventes des produits "Hayet" durant l'année 2004, que la mise en pratique du processus d'IE a contribué à mieux comprendre le problème, mieux l'explicitier en termes d'enjeu (objet, signal, hypothèse) pour que le veilleur puisse mieux réaliser les recherches d'informations pertinentes. Le déroulement du processus d'IE a permis de mettre en évidence un certain nombre d'indicateurs informationnels pertinents qui ont fortement contribué à l'orientation des choix stratégiques du décideur et ont permis la prise des bonnes décisions à moment opportun pour définir et développer une stratégie marketing efficace permettant de maintenir et d'améliorer les ventes des produits et par voie de conséquence la position stratégique de l'entreprise "Hayet".

En comparaison à la tentative du décideur à résoudre le problème décisionnel lié à la chute des ventes sans recourir à l'IE, nous pouvons déduire que l'échec de la méthodologie du décideur est justifiée par la non identification des vraies causes du problème décisionnel, chose que l'IE place parmi ses objectifs.

Nous nous proposons, dans la section suivante, d'identifier les facteurs de réussite du processus d'IE à partir de l'étude de cas que nous avons menée.

#### **5.4. Les facteurs de réussite du processus d'intelligence économique identifiés à partir de l'étude de cas**

Durant l'étude de cas que nous avons menée portant sur le problème décisionnel lié à la chute des ventes, nous avons, au fur et à mesure, relevé les facteurs de réussite du processus d'IE. La méthodologie d'identification des facteurs de réussite que nous avons choisie consiste d'une part, à se saisir d'un éventuel succès ressenti durant le processus d'IE et de tenter de répondre à la question « pourquoi un tel succès ? », et d'autre part, à se saisir des lacunes éventuelles dans le déroulement du processus d'IE et de tenter de répondre à la question « comment écarter les lacunes constatées ? ».

En appliquant une telle méthodologie, nous avons pu relever les facteurs de réussite du processus d'IE et ce relativement à chacune des étapes du processus d'IE ainsi :

- 1<sup>ère</sup> étape : Identification, compréhension et explicitation d'un problème décisionnel

##### **Succès réalisés :**

- Le décideur est parfaitement arrivé à expliquer les enjeux relatifs au problème décisionnel auquel il est confronté au veilleur qui, du fait, a bien compris la demande informationnelle du décideur.

Facteurs de réussite identifiés :

- Une bonne définition et compréhension du problème décisionnel de la part du décideur
- Une bonne explicitation du problème décisionnel

##### **Lacunes constatées :**

- Le décideur a mal orienté, au départ du processus d'IE, le veilleur en le mettant sur la voie de l'incompétence du personnel du service commercial

Facteur de réussite identifié :

- Favoriser une réflexion stratégique pour prendre du recul et se poser les bonnes questions sur le bien fondé du problème décisionnel

- 2<sup>ème</sup> étape : Traduction du problème décisionnel en questions de recherche d'informations

##### **Lacunes constatées :**

- Après la compréhension de la demande informationnelle, de l'enjeu et du contexte inhérent au problème décisionnel, le veilleur est directement passé à l'identification des sources pertinentes d'informations. Ainsi, il n'a pas planifié, de façon formelle, les différentes questions de recherche d'information auxquelles il est censé répondre.

Facteur de réussite identifié :

- Le projet de recherche d'informations doit être formalisé en questions de recherche d'informations selon un plan bien défini en termes d'objectifs, de délai et de coûts.

- 3<sup>ème</sup> étape : Identification et validation des sources pertinentes d'informations

##### **Succès réalisés :**

- Les sources d'informations utilisées ont été fiables et ont permis au veilleur de collecter des informations pertinentes utiles à la décision.

Facteur de réussite identifié :

- Les sources d'informations utilisées par le veilleur sont variées et diversifiées (sources formelles et informelles, internes et externes à l'entreprise, ...)



- 4<sup>ème</sup> étape : Collecte et validation des informations

**Succès réalisés :**

- Le veilleur actualise sa recherche d'informations selon les demandes changeantes du décideur  
Facteur de réussite identifié :
  - Des échanges fréquents entre le veilleur et le décideur sur les informations demandées et restituées
- Le veilleur a collecté des informations bien ciblées et précises  
Facteur de réussite identifié :
  - Des échanges fréquents entre le veilleur et le décideur sur les informations demandées et restituées
- Les informations restituées par le veilleur ont permis au décideur d'appréhender les évolutions futures du marché en termes de demande, lui permettant ainsi d'anticiper les éventuels changements susceptibles de survenir pour saisir les opportunités et particulièrement celle de la hausse de la demande dans les années à venir.  
Facteur de réussite identifié :
  - Le veilleur ne s'est pas contenté d'informations portant sur le passé et le présent mais aussi il a collecté des informations à caractère anticipatif portant sur le futur.

- 5<sup>ème</sup> étape : Traitement des informations pour obtenir des informations à haute valeur ajoutée

**Succès réalisés :**

- Les informations restituées par le veilleur sont concises et révèlent des indicateurs pertinents pour la décision. Le décideur a jugé être satisfait de telles informations qu'il considère à haute valeur ajoutée. Nous notons par exemple que le veilleur a préféré transformer les informations brutes (quantité de bouteilles vendues par circuit de distribution par an) en informations plus significatives ( pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par circuit de distribution)  
Facteur de réussite identifié :
  - Les informations restituées par le veilleur ont été traitées, c'est à dire analysées, transformées et synthétisées.

- 6<sup>ème</sup> étape : Présentation sous un format adapté des informations pertinentes

**Succès réalisés :**

- Le veilleur a fourni des documents synthétiques présentant les principaux indicateurs informationnels pertinents à la prise de décision, dans lesquels il a fait souvent recours à des tableaux et de graphiques qui ont permis au décideur de mieux saisir le sens des indicateurs présentés.  
Facteur de réussite identifié :
  - Le veilleur maîtrise les formats adaptés de présentation des informations
- Le veilleur a présenté des indicateurs informationnels pertinents à la prise de décision au fur et à mesure de l'avancement de l'étude de cas, ce qui a permis au décideur d'être sans cesse alimenté en informations pertinentes.  
Facteur de réussite identifié :

- Le veilleur présente des indicateurs informationnels d'une façon régulière et actualisée.

- 7<sup>ème</sup> étape : Interprétation des indicateurs informationnels pertinents

**Succès réalisés :**

- A partir des indicateurs informationnels qui ont été présentés par le veilleur, le décideur a pu déceler les vraies causes du déclenchement du problème décisionnel.

Facteur de réussite identifié :

- Les indicateurs informationnels sont pris en compte dans la réflexion du décideur.

**Lacunes constatées :**

- Le demandeur, lors de son interprétation des indicateurs informationnels pertinents, a manqué d'esprit analytique et s'est contenté de son propre jugement fondé sur son intuition.

Facteur de réussite identifié :

- Un analyste, expert en analyse d'informations, doit participer à la phase d'interprétation des indicateurs informationnels.

- 8<sup>ème</sup> étape : Prise de décision et action stratégique

**Succès réalisés :**

- Le décideur a pris des décisions satisfaisantes et défendues par les autres acteurs du processus d'IE

Facteurs de réussite identifiés :

- Les indicateurs informationnels synthétisés et contenant des recommandations de la part du veilleur sont pris en compte dans les décisions.

**Lacunes constatées :**

- Le veilleur n'a pas été mis au courant des conclusions tirées par le décideur à propos du problème inhérent à la chute des ventes.

Facteurs de réussite identifiés :

- L'existence d'un feedback en provenance du décideur et à destination des autres acteurs impliqués dans le processus d'IE pour partager les conclusions tirées par le décideur.

Au terme de cette étude de cas, nous avons pu identifier un certain nombre de facteurs clés de succès du SIE, à partir de l'étude de cas, mais aussi à partir de la littérature et l'application d'une démarche qualité que le SIE et ses composants, nous avons abouti à une liste de facteurs clés de succès que nous avons retenus. Nous avons ensuite répertorié les facteurs ainsi retenus selon six classes de facteurs : les facteurs culturels, les facteurs individuels, les facteurs informationnels, les facteurs stratégiques, les facteurs organisationnels et les facteurs technologiques.

Afin de vérifier la validité de tels facteurs clés de succès du SIE, il nous paraît important de faire appel à des experts et consultants en IE, en contact permanent avec les entreprises, et qui, par leur expérience pointue du terrain, pourront confirmer ou infirmer chacun des facteurs que nous avons retenus. Nous présentons tout d'abord la démarche de consultation d'experts en IE pour valider de tels facteurs. Ensuite, nous présenterons l'ensemble des facteurs clés de succès d'un SIE retenu et validés par les experts et nous en développerons le modèle d'évaluation du degré de réalisation de tels facteurs.

## **6. Consultation d'experts en intelligence économique pour valider les facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique**

### **6.1. Intérêt de la consultation d'experts en intelligence économique**

A l'issue de la phase qualitative de notre recherche, nous avons abouti à un ensemble cohérent de facteurs clés de succès du SIE que nous avons répertorié en six classes de facteurs : les facteurs culturels, les facteurs individuels, les facteurs informationnels, les facteurs stratégiques, les facteurs organisationnels et les facteurs technologiques. Au terme de l'identification des facteurs que nous avons menée, nous nous sommes confrontée à un certain nombre d'interrogations relatives à la validité des facteurs clés de succès du SIE. Pour répondre à de telles interrogations, nous avons eu recours à l'avis d'experts en IE afin de valider, sur la base de leur expérience, les facteurs que nous avons identifiés à partir de l'analyse de la littérature et confrontés avec ceux qui ont été identifiés sur terrain.

Savoir déterminer la validité de tel ou tel facteur clés de succès du SIE nécessite une grande expérience dans le domaine, c'est la raison pour laquelle il était nécessaire d'interroger des experts en IE, en particulier des professionnels de l'activité ou des consultants dans des entreprises spécialistes dans la pratique de l'IE. Le choix de s'orienter vers des experts en IE se justifie par les propos de J.L. Giannelloni & E. Vernet (2001, p.229) « *la population de référence ou population cible, peut être définie comme l'ensemble des objets possédant les informations désirées pour répondre aux objectifs d'une étude* ». De plus, à un stade exploratoire, l'interrogation d'experts en IE est très utile pour apporter des rectifications à la liste de facteurs identifiés car « *ces personnes (les experts) ont souvent une connaissance et une compréhension des problèmes qui peuvent orienter la formulation des questions de recherche et des hypothèses* » (J.J. Lambin, 1998, p.137).

Nous nous sommes ainsi posé la question « comment recueillir l'avis d'experts en IE ? ». Il existe généralement quatre voies possibles pour réaliser une enquête : l'enquête en face à face, l'enquête postale, l'enquête téléphonique, et plus récemment, l'enquête via Internet.

Nous avons tout d'abord opté pour une enquête via internet car un tel moyen nous a semblé simple à mettre en oeuvre, rapide en ce qui concerne la collecte des avis des experts sur les facteurs clés de succès d'un SIE et facilement accessible par les interviewés. Toutefois, après avoir eu recours à une telle méthode, et malgré la sollicitation, par email, d'un certain nombre d'experts en IE à participer à l'enquête, très peu de réponses ont été enregistrées.

C'est face à l'insatisfaction d'une telle tentative en termes de nombre d'avis récoltés via internet, que nous nous sommes réorientée vers une méthode plus traditionnelle qui est celle de la consultation en face à face. Le recours à une telle méthode est beaucoup plus difficile à mettre en place à cause, notamment, des déplacements que cela engendrerait, du planning souvent surchargé des consultants, etc.

En 2005, s'est organisée, à l'Université de Cherbourg, une Université Européenne d'été sur l'innovation et l'IE à laquelle j'ai eu l'opportunité de participer. Durant cet événement, qui a duré trois semaines, une multitude de consultants et d'experts en IE ont été réunis comme intervenants et participants. J'ai vu alors dans cet événement une occasion à saisir pour avoir au même lieu et sur une période de trois semaines plusieurs consultants et experts en IE. Ainsi, j'ai pu réaliser des entretiens en face à face avec des consultants en IE pendant la durée de l'Université Européenne d'été « innovation et IE » à Cherbourg.

Dans la suite de cette section, nous nous proposons de présenter les deux démarches citées ci-dessus, en l'occurrence l'enquête web réalisée auprès de consultants et d'experts en IE, et les entretiens en face à face avec ceux qui étaient présents à l'Université Européenne d'été « innovation et IE » à Cherbourg.

### **6.2. L'enquête Web pour recueillir l'avis d'experts en intelligence économique**

La première forme qu'a prise la phase de consultation d'experts en IE a été celle de formulaires Web accessibles sur internet et susceptibles de permettre le recours à un nombre important d'experts de donner leur avis sur la

validité de chacun des facteurs identifiés. En outre, la collecte des avis d'experts en IE est grandement facilitée par l'outil internet qui permet, par simple clic de souris, de disposer en temps réel des réponses d'experts. L'outil internet permet également d'offrir la possibilité de répondre partiellement au formulaire et de pouvoir le compléter sur plusieurs fois. Enfin l'un des avantages majeurs d'Internet, c'est d'éviter la lenteur d'autres moyens telle qu'une enquête postale.

Nous souhaitons connaître l'opinion des experts interrogés sur les facteurs clés de réussite d'un SIE que nous avons identifiés lors des phases précédentes de la recherche. Pour cela, le formulaire Web réalisé a été simplifié au maximum pour répondre aux besoins de clarté et de rapidité de réponse. L'objectif de la consultation Web d'un certain nombre d'experts, est de recueillir leur avis sur la validité de chaque facteur identifié afin d'éliminer ceux qui ne sont pas validés. Pour cela, un questionnaire est proposé et se présente sous forme d'une grille d'évaluation de la validité des facteurs clés de succès d'un SIE.

### 6.2.1. Les modalités de réponses des experts

L'objectif du recours aux experts est d'identifier, parmi la liste des facteurs que nous avons constituée, qu'elles sont ceux qui peuvent être validés en tant que facteur clé de succès d'un SIE. Ainsi, les experts devront fournir leur avis selon qu'il soit favorable ou non favorable à la validité d'un facteur donné. L'échelle de réponse est ainsi très simple car elle est constituée de deux réponses possibles que sont « validé » ou « non validé ».

Certes, les modalités de réponses des experts sont binaires, c'est à dire portées sur deux choix uniquement, et rappellent le clivage des réponses « vrai/faux », « oui/non », etc. Plusieurs auteurs se sont accordés sur le fait qu'une mesure de niveau métrique (allant de 0 à 4), et surtout celle à support sémantique telle que l'échelle d'importance (pas du tout important, peu important, moyennement important, important, très important), préférée à l'échelle de Likert, est meilleure en termes d'expression de l'avis des interviewés. Cette mesure de niveau métrique, reconnue comme étant « *la plus riche, la plus connue, et la plus intuitive* » permettait de « *conforter l'impression d'égalité des différents intervalles* », (Y. Evrard, B. Pras & E. Roux, 1993 ; J.L. Giannelloni & E. Vernet, 2001). Toutefois, dans le cadre de notre objectif, celui de vérifier si les facteurs proposés sont bel et bien des facteurs clés de succès d'un SIE, il n'est pas adéquat d'apparenter la validité des facteurs avec leur degré d'importance. En effet, le degré d'importance ne permet pas de séparer clairement les facteurs effectivement considérés comme clés de succès d'un SIE de ceux qui ne le sont pas, car, sur une échelle de 0 à 4, il n'est pas trivial de trancher alors que sur une échelle 0/1 la distinction est claire. Parmi les réponses de type « peu important » (1) ou « moyennement important » (2), laquelle serait valide ? Le choix est clairement arbitraire car il n'existe pas de frontière formelle entre les deux camps. C'est pour cette raison que notre choix s'est orienté vers des modalités de réponses binaires de type « validé » / « non validé ».

### 6.2.2. La procédure de recueil des données de l'enquête

Le formulaire Web a été élaboré en utilisant le langage HTML pour la présentation graphique ainsi que le langage PHP pour la gestion automatisée des données saisies. Le formulaire est couplé avec une base de données MySQL capable de sauvegarder l'ensemble des réponses des participants.

Chaque participant a reçu un courrier électronique l'invitant à participer à l'enquête contenant une brève introduction pour présenter le sujet de l'enquête, ses objectifs, les modalités de réponse. Cette explication vise à encourager chaque expert à prendre connaissance plus en détail du contenu du questionnaire, c'est à dire l'ensemble des facteurs clés de succès d'un SIE.

Le courrier d'invitation envoyé aux experts sélectionnés contient également un nom d'utilisateur et un code confidentiel spécifiques à chacun d'entre eux permettant de reconnaître l'expert en question. L'ensemble des noms d'utilisateurs et des codes confidentiels ont été prédéfinis dès le début de l'enquête et sont stockés dans la base de données MySQL utilisée.

Nous avons élaboré le questionnaire de telle sorte qu'une réponse partielle soit acceptée et l'expert aura toujours la possibilité de compléter sa réponse ou de la rectifier à tout autre moment simplement en se connectant de nouveau

sur le site web du formulaire et en saisissant à nouveau ses paramètres d'accès (nom d'utilisateur et code confidentiel).

Enfin, la consultation des réponses était possible en temps réel puisque celle-ci était réalisable en accédant directement à la base de données utilisée.

### 6.2.3. Les résultats de l'enquête Web

Après avoir mis en oeuvre l'enquête Web via Internet, et malgré avoir incité un certain nombre d'experts en IE à participer par le biais d'une invitation par email argumenté, très peu de réponses ont été enregistrées. Plusieurs raisons peuvent être à l'origine du nombre très faible de participations. D'une part, la longueur du questionnaire peut décourager les experts à y répondre, mais cela ne peut pas être réduit du fait que le nombre de facteurs identifiés est relativement important. D'autre part, les enquêtes Web ont pris une telle ampleur, particulièrement celle à l'origine de courriers électroniques indésirables (spam) pourraient avoir une incidence sur l'enquête.

Nous avons alors conclu que la solution d'enquête Web n'était pas adaptée à nos besoins et cela est encore plus justifié lorsque nous rappelons qu'un objectif supplémentaire fort utile serait non seulement de valider ou non les facteurs mais aussi de les rectifier ou d'en proposer des nouveaux. En effet, rectifier la liste des facteurs à partir d'un avis formaté selon une réponse « validé » / « non validé » ne pourra aboutir qu'à deux choix possibles : éliminer le facteur en question car il n'est pas considéré comme valide par les experts, ou le garder car il est considéré comme valide par les experts. Si une réponse intermédiaire était possible, il serait alors vraisemblable que les experts interrogés proposeraient de reformuler le facteur en question afin de le valider à nouveau. Néanmoins, les experts ne peuvent pas exprimer leur avis sur une telle reformulation via le formulaire Web et seuls une rencontre en face à face ou un entretien téléphonique pourraient aboutir à une telle reformulation.

C'est ainsi que, face à l'insatisfaction de la tentative d'enquête Web qui a abouti à un nombre restreint d'avis d'experts récoltés, nous nous sommes réorientée vers une méthode plus traditionnelle qui est celle de l'entretien en face à face. Toutefois, une telle solution est beaucoup plus difficile à mettre en place à cause, notamment, des déplacements que cela engendrerait et du planning souvent surchargé des consultants.

### **6.3. L'entretien en face à face avec des experts en intelligence économique**

Le choix de l'enquête par entretiens en face à face avec les experts en IE a été motivé par les raisons suivantes. D'abord, l'événement de l'Université Européenne d'été « IE et innovation » qui s'est déroulée à Cherbourg, en 2005, a constitué pour nous une opportunité d'approcher plus facilement des experts, au niveau européen, réuni pour l'occasion, au même lieu. Cela nous a grandement aidée car, en dehors de cet événement, il aurait été très difficile de les rencontrer.

Ensuite, la discussion avec des experts est beaucoup plus enrichissante que d'autres types d'enquête car cela nous a permis de mieux formuler et expliquer nos idées et nos résultats aux experts et également d'avoir la possibilité de répondre à leurs questions et d'en poser également au fur et à mesure du déroulement de l'entretien. Cela nous a également permis d'avoir une plus grande facilité pour obtenir des informations et des suggestions de la part des experts. De la discussion ont émergé de nouvelles idées et d'autres ont été remises en question.

Enfin, dans le cadre de l'Université Européenne d'été, nous avons participé à l'application concrète de la démarche d'IE dans le cadre d'un projet industriel avec la société « Allures Yachting », et cela nous a permis d'une part d'apprécier le travail en groupe avec d'autres participants sur la pratique de l'IE, et d'autre part, de vérifier de façon plus efficace et en peu de temps la validité des facteurs que nous avons préalablement identifiés et de reformuler certains facteurs, voire même d'en intégrer des nouveaux.

Dans la suite de ce chapitre, nous allons intégrer l'avis des experts et la liste des facteurs identifiés afin de proposer un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE.

## **7. Proposition d'un Modèle d'Evaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique (MERSIE)**

En nous référant à la littérature, à l'étude de cas que nous avons menée au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet" et à l'avis des experts et consultants en IE, nous avons pu identifier un ensemble cohérent de facteurs clés de succès d'un SIE que nous avons répertorié en six classes de facteurs que sont les facteurs culturels, organisationnels, individuels, informationnels, stratégiques et technologiques.

En premier lieu, les facteurs culturels constituent les éléments de réponse à la question « comment peut-on agir sur la culture de l'entreprise et prendre en considération celle de son environnement pour réussir la pratique de l'IE ? ». Les facteurs culturels relèvent d'une part de l'instauration d'une culture informationnelle interne dans l'entreprise, et d'autre part du lien inter-culturel entre l'entreprise et son environnement mettant en exergue la capacité de l'entreprise à connaître, comprendre et s'adapter aux cultures différentes de la sienne.

En second lieu, les facteurs organisationnels constituent les éléments de réponse à la question « comment peut-on changer la structure organisationnelle de l'entreprise pour qu'elle soit propice à la réussite d'un SIE ? ». Les facteurs organisationnels reflètent la structure organisationnelle de l'entreprise qui, en s'organisant en réseau, favorisera un environnement propice à l'échange et au partage de l'information.

En troisième lieu, les facteurs individuels constituent les éléments de réponse à la question « comment peut-on acquérir, enrichir et préserver des compétences qualifiées de stratégiques pour réussir le SIE ? ». L'objectif est d'acquérir en permanence des compétences stratégiques, constituant pour l'entreprise un avantage concurrentiel. Les facteurs individuels consistent également en la protection des compétences détenues au sein de l'entreprise ou encore l'assurance d'un renouvellement régulier des compétences stratégiques dans l'entreprise.

En quatrième lieu, les facteurs informationnels constituent les éléments de réponse à la question « comment peut-on évaluer le degré de pertinence de l'information pour qu'elle apporte une valeur ajoutée à la prise de décision et qu'elle engendre une meilleure réussite du SIE ? ». Les facteurs informationnels peuvent consister en critères de pertinence des sources d'information en termes de fiabilité, de richesse, de discrétion et de performance dans le respect des contraintes temporelles. Les facteurs informationnels peuvent également consister en critères de pertinence des informations en termes de fraîcheur, d'exhaustivité et de précision des informations.

En cinquième lieu, les facteurs stratégiques traduisent l'approche comportementale de l'IE et constituent les éléments de réponse à la question « comment faut-il piloter la stratégie de l'entreprise pour pouvoir manoeuvrer efficacement dans un environnement en perpétuels changements pour assurer la compétitivité de l'entreprise ? ». Les facteurs stratégiques reflètent des facteurs d'action pour permettre une maîtrise de la situation décisionnelle et ce par l'instauration d'une liberté d'action et l'optimisation du moment de l'action. Ainsi, trois scénarios censés décrire le comportement stratégique que sont la réactivité, la préactivité et la proactivité. L'entreprise peut bénéficier d'un effet conjoint si elle allie ces trois scénarios de comportement stratégique pour disposer d'une marge de manoeuvre stratégique et façonner l'environnement en sa faveur.

En dernier lieu, les facteurs technologiques constituent les éléments de réponse à la question « comment peut-on optimiser les fonctionnalités d'un système d'informations stratégiques pour une meilleure réussite d'un SIE ? ». Les facteurs technologiques reflètent l'utilisation d'un système d'informations stratégiques permettant de sécuriser les informations stratégiques, de personnaliser les réponses à l'utilisateur, d'explorer l'entrepôt de données pour découvrir son contenu, d'interroger l'entrepôt par la formulation des requêtes, d'analyser la base pour extraire de nouvelles connaissances ou encore d'effectuer des annotations.

Nous nous proposons, dans la section suivante, de réunir les six classes de facteurs présentées ci-dessus pour la constitution d'un modèle d'évaluation des facteurs clés de succès d'un SIE. Un tel modèle consiste en une méthodologie d'évaluation de chacun des facteurs clés de succès pour faire l'état des lieux en termes de réalisation des dits facteurs au sein de l'entreprise.

## **7.1. Les objectifs du modèle MERSIE**

Le Modèle d'Evaluation de la Réussite d'un Système Intelligence Economique MERSIE consiste en un instrument de diagnostic du degré de réalisation des différents facteurs clés de succès d'un SIE que nous avons identifiés.

En définitive, l'application du modèle devra aboutir à la réalisation d'un tableau de bord capable d'indiquer clairement au décideur quels sont les facteurs clés de succès à faible degré de réalisation permettant ainsi de prendre connaissance des faiblesses du SIE de l'entreprise et d'oeuvrer pour y remédier en tentant de mieux réaliser de tels facteurs.

Le modèle MERSIE a été développé à partir d'un certain nombre de facteurs clés de succès d'un SIE que nous avons identifiés dans la littérature ainsi qu'à partir du terrain et des études de cas que nous avons menées au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet". De tels facteurs ont été validés par des experts et consultants en IE et, ayant été validés, constituent les éléments du modèle MERSIE que nous présentons dans la section suivante.

## **7.2. Les éléments constitutifs du modèle MERSIE : les facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique**

Le modèle MERSIE est présenté dans cette section sous forme d'un ensemble de facteurs organisées en six catégories ou classes de facteurs afin de faciliter sa lecture, sa compréhension et son utilisation par un responsable de SIE ainsi que le décideur ou le veilleur. Les six classes de facteurs que nous avons retenues sont d'ordre culturel, stratégique, informationnel, organisationnel, individuel et technologique. Nous nous proposons ainsi dans la suite de cette section d'aborder chacune des classes de facteurs indépendamment. Ensuite, nous discuterons de leurs inter-relations en termes d'influence des facteurs les uns sur les autres en donnant plusieurs exemples pour chaque relation entre des classes de facteurs. Enfin, nous discuterons de l'importance non seulement d'évaluer la réalisation de tous les facteurs identifiés mais aussi de la cohérence de leur réalisation.

Nous commençons ainsi par la classe de facteurs culturels de réussite d'un SIE que nous présentons dans la section suivante.

### **7.2.1. Les facteurs d'ordre culturel**

Nous étudions dans cette section l'aspect stratégique de la culture d'entreprise face à son environnement. Dans notre travail, nous ne considérons pas la culture de l'entreprise comme figée, mais plutôt évolutive en permanence parce qu'elle représente l'identité, l'image et les valeurs d'une entreprise apprenante, elle-même sans cesse en évolution à travers un processus d'apprentissage. Notre approche met en avant l'intégration d'une démarche d'IE en termes de renouvellement, d'évolution et de développement de la culture et non pas en termes de révolution au sens de rupture avec la culture déjà existante. En effet, nous pensons que si on agit sur la culture d'entreprise existante dans le cadre d'une tentative d'opposition et de refus, cela est susceptible de faire converger le SIE vers un échec évident.

L'IE est avant tout un comportement d'acteurs humains guidé par un « état d'esprit » et un « mode de pensée » leur permettant d'améliorer leur perception, l'analyse et l'interprétation de l'environnement pour le rendre intelligible, orienter leur comportement en éclairant leur choix stratégiques et guider leurs actions face aux perpétuels changements de celui-ci. L'IE est ainsi une méthodologie de management stratégique de l'information au sein de l'entreprise par l'instauration d'une culture informationnelle moyennant une approche participative transversale et une dynamique d'implication des acteurs dans le processus de gestion de l'information en développant un climat d'échanges, de coordination et de confiance mutuelle.

Toutefois, pour que l'IE atteigne ses objectifs, elle doit inscrire le facteur humain comme condition primordiale de sa réussite. Pour cela, les acteurs de l'entreprise doivent y adhérer et y participer. Malgré l'importance de ce facteur humain, très souvent les chercheurs se focalisent sur l'aspect fonctionnel, organisationnel et technologique de l'IE en délaissant l'aspect humain avec sa principale composante culturelle. Ainsi, nous considérons que la réussite d'un SIE au sein de l'entreprise nécessite, de façon fondamentale, la prise en considération de certains facteurs d'ordre culturel relatifs à l'entreprise et à son environnement.

Les questions auxquelles de tels facteurs permettent de répondre sont les suivantes : dans quelles mesures la prise en compte du facteur culturel peut-il favoriser la réussite de l'IE ? Comment peut-on agir sur la culture de l'entreprise et prendre en considération celle de son environnement pour assurer une meilleure réussite d'un SIE ? L'objectif de telles questions est d'étudier la contribution des facteurs culturels dans la réussite d'un SIE.

Ces facteurs, que nous considérons comme fondamentaux au succès d'un SIE, représentent des leviers sur lesquels les dirigeants doivent agir afin, d'une part, d'instaurer, au sein de leur entreprises, une véritable culture informationnelle et d'autre part de connaître, de comprendre et de maîtriser le risque d'un choc inter-culturel.

Nous associons à l'ensemble des facteurs culturels que nous présentons dans cette section la notion de culture d'entreprise. En effet, la culture d'entreprise regroupe l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites et des signes partagés par un ensemble d'individus appartenant à une même entreprise. Cela intègre tant la relation envers l'information (facteur d'action ou de pouvoir), la motivation de partage de celle-ci, le respect de l'éthique et de la déontologie dans la collecte et l'utilisation de l'information, ainsi que la maîtrise des différences culturelles dans la relation de l'entreprise avec son environnement.

Nous considérons dans notre travail que l'IE s'inscrit dans une logique de développement d'une culture d'entreprise et de mise à profit de celle-ci pour s'orienter vers la recherche collective d'informations, leur partage, et leur utilisation dans un contexte de cohésion et d'harmonie des acteurs au sein de l'entreprise.

Une culture d'entreprise ainsi constituée est un véritable vecteur d'identité et d'image de l'entreprise, ce qui renforce sa légitimité en développant un sentiment d'appartenance en interne. Toutefois, la question qu'on doit se poser est la suivante : comment assurer la réalisation d'un tel facteur ? La réponse se trouve dans le changement culturel que doit engager l'entreprise pour préparer un contexte culturel propice à la réussite d'un SIE.

Toutefois, comme le souligne E.H. Schein (1999), il est conseillé aux managers d'éviter de partir avec l'idée de changer la culture (du point de vue révolution culturelle) mais plutôt de tirer parti des forces de la culture existante pour obtenir les changements souhaités et ne chercher à faire évoluer que les aspects réellement contre-productifs de la culture de l'entreprise. Pour S.Larivet (1998), s'il est possible d'agir sur la culture d'une entreprise, toute tentative pour conduire l'organisation en contradiction avec la culture existante est vouée à l'échec. C'est ainsi que T. Hafsi & J.M Toulouse (1994) ont souligné que « *le changement culturel, pour sa part, peut engendrer des comportements agressifs, les personnes étant opposées à l'idée même du changement* ». Ces comportements agressifs sont expliqués, selon A. Gosselin (1984), par des réactions négatives, des relations tendues et parfois des hostilités ouvertes.

C'est pour cette raison que le changement culturel doit être fait progressivement selon un processus d'apprentissage culturel où tous les acteurs de l'entreprise participent. C'est ainsi que S.K. Evrard (1998) note que « *tout changement important au sein de l'entreprise doit s'entendre comme processus d'apprentissage de l'ensemble des personnes qui y participent* ». Dans le même ordre d'idées, M. Thévenet (1986) disait que « *la culture n'est pas un état ; elle évolue en permanence parce qu'elle constitue un processus d'apprentissage continu de l'organisation* ». H. Laroche (1991), quant à lui, confirme que « *les cultures évoluent, naturellement, et sous l'impulsion des acteurs de l'organisation* ».

Nous envisageons le développement d'une culture d'entreprise propice à la réussite de l'IE comme un processus évolutif d'apprentissage culturel. Le changement culturel implique donc la notion d'apprentissage culturel qui intervient aussi bien à l'échelle des valeurs et caractéristiques de la culture de l'entreprise, qu'à l'échelle de la culture de son environnement.

A partir du constat que les facteurs culturels sont avant tout liés à la notion de « culture d'entreprise », nous nous proposons d'abord de définir ce qu'elle signifie, ses caractéristiques, ses fonctions, et ses apports à la réussite d'un SIE.

#### 7.2.1.1. La notion de culture d'entreprise

La culture représente l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites et des signes partagés par un ensemble



d'individus appartenant à un même groupe. Pour l'entreprise, il s'agira de l'ensemble des salariés et la culture sera dite « culture d'entreprise ». La culture d'entreprise est une variable essentielle qui explique le vécu quotidien des employés et leurs choix stratégiques. F. Bournois (1996) souligne que la culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisées qui sont partagées par l'ensemble des acteurs d'une entreprise. L'auteur rajoute que la culture d'entreprise englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation.

S.K. Evrard (1998) définit la culture d'entreprise comme « *l'ensemble des normes, des valeurs et des modes de pensée communs qui impriment leur marque à la fois sur le comportement des membres d'une organisation à tous les niveaux hiérarchiques, et sur l'image de cette organisation* ». Rejoignant la même vision, M. Thévenet (1992) définit la culture d'entreprise comme un « *ensemble des valeurs partagées, rites, mythes, symboles et histoire de l'organisation* ». Ainsi l'entreprise est un corps social disposant d'un patrimoine culturel façonné par son histoire, ses valeurs ou encore ses méthodes de management. Ainsi, nous pouvons considérer que la culture d'entreprise correspond à l'ensemble des valeurs, des modes de pensée, des normes et des règles de fonctionnements qui sont communs au groupe sociale que constitue l'entreprise dans son ensemble.

Pour mieux cerner la culture d'entreprise, nous proposons d'étudier ses composantes dans la suite.

#### 7.2.1.2. Les composantes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise repose sur plusieurs composantes que l'on peut résumer en la tradition, les valeurs, les rites et les symboles de l'entreprise. Nous tentons de présenter brièvement chacune de ces composantes dans cette section.

- La tradition

La tradition de l'entreprise, représente la première composante de sa culture. Elle englobe d'une part l'histoire de l'entreprise et d'autre part les personnages qui l'ont marqué (les mythes).

D'une part, la place de l'histoire de l'entreprise dans sa culture a été mise en avant par M. Thévenet (1992) qui note que « *la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire* ». En effet, la culture d'entreprise résulte très souvent d'un processus temporel reposant sur les changements, les activités, les crises, etc. C'est ainsi que l'histoire de l'entreprise contribue à l'élaboration, au maintien ou au changement de la culture de l'entreprise. La culture se réfère donc au passé de l'entreprise tout en ayant une incidence sur son présent et futur.

D'autre part, les mythes sont les légendes, les anecdotes, les récits imaginaires ou symboliques et les histoires associées au passé de l'entreprise qui servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités, aux fondateurs et aux dirigeants charismatiques qui ont marqué la vie de l'entreprise et qui servent de référence aux salariés. Dans les PME, le mythe du fondateur « le père de l'entreprise » joue un rôle important dans la culture de l'entreprise. Le successeur doit s'imposer aux salariés sans pour autant vouloir enterrer le mythe de son prédécesseur.

- Les valeurs

Selon M. Thévenet (1992), les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque entreprise crée ses propres valeurs, qui sont des idées et des croyances partagées. L'auteur distingue trois types de valeurs. Les valeurs déclarées sont celles diffusées au travers de documents officiels (livrets d'accueil, manuels ou journaux d'entreprise, ...) et évoquées dans des discours. Les valeurs apparentes quant à elles, représentent ce que l'on estime être une réussite au sein de l'entreprise et servent souvent sa fierté. Enfin, les valeurs opérationnelles qui se retrouvent dans certaines procédures internes de l'entreprise (procédures de gestion, d'évaluation budgétaire, ...) ont pour objectif de guider le comportement des individus face à des situations précises ainsi qu'habituelles.

Dans un groupe sociétal, les valeurs représentent les idées, les croyances fondamentales, les tabous et la morale. Les valeurs conditionnent les comportements permis par la société. La religion en tant que croyance, par exemple, fait partie des valeurs culturelles des individus. Les mythes, généralement liés à l'histoire, interviennent parfois

pour renforcer les valeurs admises dans la société, tout comme dans l'entreprise.

Les valeurs de la culture d'entreprise, forment sa philosophie, elles déterminent sa charte de conduite établie par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adoptés. Les valeurs établissent les interdits dans une entreprise, constituant les tabous, éléments cachés de la culture (événements et situations qu'il ne faut pas aborder) et les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.

- Les rites et les rituels de l'entreprise

Selon S. Moscovici (1988), les rites sont des « *activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie* ». Ils ont pour fonction de « *développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes* ». Ainsi les rites sont considérés comme des mises en scène d'événements qui véhiculent les valeurs et développent chez les salariés le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Les rites, pour l'entreprise, découlent des valeurs partagées et peuvent être incarnés par des pratiques comme les fêtes annuelles spécifiques à l'entreprise tels que les anniversaires de création de l'entreprise, mais aussi par les procédures de recrutements, de réunions de travail, de réception, d'évaluation du personnel. Les rites permettent aux valeurs et aux mythes de refaire surface périodiquement.

- Les symboles

Les symboles concernent essentiellement les signes et les codes au travers desquels la culture de l'entreprise est exprimée ainsi que sa cohérence. Les signes, tels que le langage, les symboles (noms, logos, emblèmes, couleurs spécifiques, localisations, port de l'uniforme ou d'un badge), chargés d'informations culturelles liées aux valeurs essentielles, servent d'éléments de communication tant en interne qu'en externe et permettent de distinguer les membres de l'entreprise de ceux qui lui sont extérieurs tout comme les vêtements folkloriques, la musique ou la danse sont des exemples de signes émis par un groupe sociétal spécifique. Plus précisément, le langage (écrit ou parlé) apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage ou d'un code commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. La manifestation d'un tel langage introduit en plus le style de communication retenu (lettres, rapports, ordres de missions, ...) ainsi que les procédures de contrôle au sein de l'entreprise.

#### 7.2.1.3. Les caractéristiques de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise a été caractérisée essentiellement en tant qu'identitaire, collective, transmissible, cohérente et évolutive. Nous essayerons dans cette section de présenter brièvement de telles caractéristiques de la culture d'entreprise.

- La culture d'entreprise est identitaire

Les signes émis par l'entreprise et faisant partie de ses caractéristiques culturelles permettent, au fil de l'histoire de l'entreprise, de fonder puis de renforcer l'image et l'identité de l'entreprise. Ces signes représentent des émetteurs qui permettent à tout un chacun de reconnaître spontanément l'identité de l'entreprise parce que connaître l'autre, c'est connaître sa culture, son identité en tant que membre d'un corps social spécifique. C'est ainsi que deux entreprises ne peuvent pas avoir la même culture, elles peuvent toutefois être culturellement proches.

- La culture d'entreprise est collective

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, forme un sous groupe social héritant les caractéristiques culturelles de la société constituant son environnement. Il est sans nul doute que la culture d'entreprise représente un phénomène collectif, associant les valeurs et les normes partagées d'un ensemble d'individus au sein d'un même groupe social représentant l'entreprise. La culture d'entreprise représente ainsi l'élément essentiel de survie d'un groupe d'individus qui a besoin, comme tout groupe social, d'être structuré grâce à un ensemble de règles, de normes et de valeurs qui guident les actes et les comportements des individus du groupe. Cet ensemble de règles, de normes et de valeurs contribue à la résolution des conflits internes à l'entreprise et favorise une cohésion des acteurs leur

permettant de travailler collectivement de manière efficace. Cette cohésion permet non seulement d'apaiser les conflits mais également de créer un climat de travail serein, où l'échange d'informations, au-delà des règles formelles, entre les acteurs de l'entreprise aboutit, à terme, à l'introduction de nouvelles valeurs communes supplémentaires favorisant ainsi le développement de la culture de l'entreprise.

- La culture d'entreprise est transmissible

La culture d'entreprise, de par sa caractéristique collective et partagée, est le fruit de la convergence des acteurs de l'entreprise vers les mêmes postulats représentant les valeurs communes de l'entreprise. La continuité du groupe est assurée par la transmission de cette culture aux nouveaux membres. La culture d'entreprise est transmissible aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites et des cérémonies telles que les « journées d'accueil des nouveaux membres » que beaucoup d'entreprises organisent chaque année. Durant de telles manifestations, les nouveaux membres se retrouvent immergés dans l'univers régis par la culture de l'entreprise et s'imprègnent eux-mêmes des valeurs qu'elle promulgue.

- La culture d'entreprise est cohérente

La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa cohérence interne, en se présentant comme un système de valeurs et de règles relativement structuré. Nous retrouvons souvent cette structuration par le biais de chartes internes à l'entreprise. Mais la culture d'entreprise ne doit pas être perçue comme un système figé, elle est évolutive et sa cohérence ne représente pas un obstacle à son évolution. La culture de l'entreprise évolue sous la contrainte de sa cohérence.

- La culture d'entreprise est évolutive

La culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos et immuable. H. Laroche (1991) souligne que « *les cultures évoluent naturellement et sous l'impulsion des acteurs de l'organisation* ». Le dirigeant de l'entreprise et les salariés eux-mêmes, chacun ayant des visions différentes, contribuent à l'évolution de la culture d'entreprise. La culture de l'entreprise n'est pas figée mais elle est évolutive au fil du temps grâce à l'interaction entre les acteurs au sein de l'entreprise d'une part, et l'interaction entre l'entreprise et l'environnement d'autre part. Ces interactions permettent, grâce à un processus d'apprentissage omniprésent, une évolution de la culture de l'entreprise.

Nous avons évoqué, dans la section précédente, l'importance des rites dans la culture de l'entreprise. Nous avons cité l'exemple de la procédure de recrutement qui symbolise un rite de passage du candidat pour accéder à l'entreprise. Généralement, les entreprises cherchent des candidats compétents techniquement mais surtout ayant des valeurs et des aspirations correspondant à la culture existante. Cette procédure favorise l'intégration de l'individu mais freine l'évolution de la culture interne de l'entreprise car elle n'est jamais contestée et n'est pas enrichie par un apport externe. L'évolution de tels rites est assurée par le regard critique d'un nouveau salarié qui peut contribuer à leur remise en cause. Ce regard critique rentre dans le cadre d'un processus d'apprentissage impliquant à la fois l'environnement interne et externe de l'entreprise.

#### a. Les fonctions de la culture d'entreprise

Selon E.H. Schein (1985), « *la culture organisationnelle repose sur les actefacts (symboles, comportements, rites, histoire de l'organisation), les valeurs et les croyances qui s'expriment dans l'organisation* ». L'auteur considère la culture d'entreprise comme un facteur de réussite pour l'entreprise et la définit comme « *un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes* ». C'est ainsi que E.H. Schein (1992) considère que la culture est un phénomène construit qui correspond à l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe a inventé en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement ainsi que des problèmes d'intégration interne. L'auteur a

souligné que la culture d'entreprise a deux principales fonctions : l'adaptation de l'organisation à l'environnement externe et l'intégration interne. Cela s'explique par le fait que la culture d'entreprise provient à la fois de variables externes à l'entreprise et aussi des variables internes. Les variables externes prennent en considération des facteurs socio-économiques expliquant les phénomènes organisationnels, et par conséquent affectent la culture d'entreprise. Les variables internes découlent du fait que l'entreprise crée et développe des valeurs propres à elle-même.

Cette dualité des fonctions internes et externes de la culture d'entreprise exprime l'interdépendance entre l'entreprise et son environnement.

- Les fonctions internes de la culture d'entreprise

Nous considérons que les fonctions internes de la culture d'entreprise intègrent plusieurs finalités. Tout d'abord, la culture d'entreprise contribue à assurer la cohésion et l'harmonie des acteurs au sein de l'entreprise. Ensuite, elle permet d'améliorer la communication entre les différents membres, ayant des visions différentes. La motivation de la troupe fait également partie des finalités internes de la culture d'entreprise car elle renforce l'implication individuelle et améliore ainsi l'efficacité des ressources. Enfin, la socialisation de la culture d'entreprise permet l'adhésion du personnel sans avoir le sentiment d'y être contraint. En adhérant, de cette manière, à la culture de l'entreprise, le personnel s'y implique davantage et se l'approprie.

- Les fonctions externes de la culture d'entreprise

Les fonctions externes de la culture d'entreprise concernent essentiellement la mise en place d'un vecteur d'identité et d'image de l'entreprise, ce qui l'institutionnalise en participant à la construction de cette identité, en renforçant la légitimité de l'entreprise et en développant un sentiment d'appartenance en interne. La culture d'entreprise contribue également à la réalisation d'une performance économique et ce grâce, d'une part, à la synergie au sein de l'entreprise qui découle de la motivation et de la fédération de l'ensemble du personnel, et d'autre part, à l'adaptation des méthodes de management aux spécificités culturelles locales, nationales et internationales.

#### b. Les atouts et les obstacles culturels pour la réussite d'un système d'intelligence économique

Plusieurs auteurs, dont M. Thévenet (1993), se sont penchés, depuis longtemps, sur l'étude de la culture d'entreprise et de son impact sur le management de l'entreprise et ce en la considérant comme une variable d'action pour le management et un cadre dans lequel peut se développer la stratégie parce que, pendant la phase de l'analyse de la situation décisionnelle, la définition de la stratégie ne peut pas ignorer les aspects culturels du fait que la culture sert à interroger le processus à l'oeuvre dans la formation de la stratégie. C'est en ce sens que T. Peters & R. Waterman (1983) soulignent que « *la culture d'entreprise est une variable d'action qui participe à sa performance* ».

S.K. Evrard (1998) considère la culture d'entreprise comme un élément clé du management stratégique pour trois raisons majeures : d'abord la culture d'entreprise apporte une part importante de réalisme dans le développement de projets stratégiques et s'assure qu'ils soient réalisables ; ensuite la culture d'entreprise permet de construire l'identité de l'entreprise et de développer son image aux yeux de ses clients, de ses partenaires et de ses concurrents ; enfin l'adéquation entre culture d'entreprise et stratégie contribue à son succès.

En outre, la culture de l'entreprise, de par ses composantes telles que le style de management, l'histoire, les croyances ou les valeurs, ont une incidence majeure sur la qualité de communication, le contenu de l'information et l'efficacité de coordination entre les membres de l'entreprise. La culture d'entreprise influence donc directement les comportements et les usages face à l'information qui, elle-même, conditionne les comportements des acteurs. En ce sens l'IE apporte à l'entreprise un état d'esprit et des modèles de comportement favorables constituant de ce fait un modèle de culture informationnelle adapté au contexte culturel de l'entreprise.

Ainsi, la culture d'entreprise est une variable incontournable à l'intégration et à la réussite d'un SIE au sein de l'entreprise. Certes, elle peut comporter des éléments favorables à la réussite de l'IE et à l'action stratégique sur

lesquels il faudra s'appuyer. Néanmoins, la culture comporte également des éléments contraignant, qu'il faudra prendre en compte pour éviter les risques d'échec d'un SIE, voire des éléments bloquants qui handicapent la réussite d'un tel système. Il faudra alors chercher à réaliser les facteurs clés de succès et atténuer ceux d'échec.

Nous nous proposons, dans la section suivante, de présenter les facteurs clés de succès d'un SIE que nous avons retenus et qui reflètent ce qui devrait être promu et ce qui devrait être évité dans la constitution et le développement de la culture d'entreprise.

#### 7.2.1.4. Les facteurs culturels déterminant la réussite d'un système d'intelligence économique

En partant du constat qu'il faut changer les mentalités avant de changer les comportements des individus, et en considérant l'IE comme un état d'esprit, nous pensons que la réussite d'un SIE relève principalement d'un changement culturel tant au niveau des individus, de l'entreprise et du lien de sa culture avec celle de son environnement. Cela nous amène à postuler que l'une des facettes de la réussite d'une telle démarche est d'ordre culturel. Les facteurs culturels de réussite d'un SIE que nous avons retenus sont les suivants :

**Fact-cult01** : Considérer l'information stratégique comme un facteur d'action plutôt qu'un outil de pouvoir.

L'information est parfois considérée comme un facteur de pouvoir en ce sens qu'elle sert uniquement les intérêts personnels de son détenteur. Une information stratégique est souvent source d'avantage par rapport aux concurrents et c'est pour cette raison que leur détenteurs tentent souvent d'associer la révélation de telles informations stratégiques à des avantages que pourrait leur fournir la direction de l'entreprise.

Cette pratique est clairement défavorable à une réussite d'un SIE au sein de l'entreprise. En effet, en retardant la mise à disposition d'informations stratégiques, l'entreprise risque de se faire devancer par ses concurrents pour saisir rapidement une opportunité ou contrer une menace susceptible de nuire à ses intérêts. Le jeu d'appropriation personnelle de l'information et de tentative d'utilisation de telles informations à des fins de pouvoir risquent d'handicaper le dispositif d'IE à tel point qu'il perde de son efficacité. C'est ainsi que A. Bloch (1996, p.26) disait que « *l'IE sera d'autant plus efficace qu'elle interviendra dans un contexte favorable où l'information n'est plus considérée comme un outil de pouvoir* ».

Ainsi, la pratique la plus propice à la réussite d'un SIE est celle qui place l'information comme un facteur d'action et qui oeuvre pour l'action en mettant à disposition des décideurs les informations stratégiques pertinentes dont ils ont besoin et ce le plus efficacement possible afin de ne pas perdre du temps avec des futilités telles que les batailles pour le pouvoir.

**Fact-cult02** : Instaurer une véritable culture informationnelle en interne.

La réalisation d'un tel facteur permet aux acteurs de participer aux activités de recherche, de collecte, de traitement et de transmission de l'information dans un climat de confiance, de transparence et de partage du savoir et du savoir-faire. Cela permet d'instaurer au sein de l'entreprise une fluidité des échanges entre les différents acteurs et encourage le personnel à y adhérer spontanément car ils se sentiraient concernés par la démarche d'IE.

**Fact-cult03** : Développer une culture de discrétion et de confidentialité pour protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise du risque de fuite des informations stratégiques.

La réussite d'un SIE nécessite la mise en place des mesures préventives et réactives, ainsi que des clauses de confidentialité destinées à lutter contre les risques liés aux tentatives d'espionnage, du vol de secrets et d'interceptions d'informations stratégiques. La mise en place d'un système de protection contre de telles menaces qui pèsent sur l'entreprise demeure inefficace si la culture de l'entreprise n'intègre pas la culture de discrétion et de confidentialité, dont seul la sensibilisation du personnel de l'entreprise est garante. Dès lors, l'ensemble du personnel de l'entreprise devra respecter un ensemble de pratiques et d'habitudes telles que la vigilance, la prévoyance et l'anticipation du risque de perte d'informations stratégiques ce qui nécessite le sens de la discrétion et de la remise en question. Dès lors, un personnel discret quant aux informations stratégiques de l'entreprise est une garantie de protection de son patrimoine immatériel contre d'éventuelles fuites. Une telle attitude envers le

patrimoine immatériel de l'entreprise de la part du personnel de l'entreprise peut être réalisée à travers la mise en place d'une véritable campagne de sensibilisation au problème de discrétion et de confidentialité. De plus, il est nécessaire de prendre conscience qu'aucun système n'est infaillible ou impénétrable à 100% ce révèle l'importance de contrôler le flux d'informations vitales pouvant sortir de l'entreprise.

**Fact-cult04** : Mettre l'accent sur l'éthique et la déontologie comme un aspect culturel important dans l'entreprise.

La réussite d'un SIE demande de son responsable à afficher une éthique et à y veiller pour faire respecter des règles de déontologie qui seront explicitées et partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. L'intelligence économique représente un contrat moral et une démarche collective de collecte d'informations et de partage de connaissances dans un cadre légal. L'éthique ne doit pas être vécue comme un frein ou une entrave mais au contraire comme un réel avantage concurrentiel durable. L'éthique se reflète au sein de l'entreprise à travers plusieurs éléments dont nous citons principalement la transparence et la protection des données personnelles.

D'abord, l'efficacité du fonctionnement d'un SIE au sein de l'entreprise ne peut être atteinte que dans la transparence. L'éthique impose que tout soit mis sur la table et discuté entre les acteurs afin que d'une part les informations soient produites et transmises en toute transparence par l'entreprise (bilans financiers, statistiques, prévisions, ...), et d'autre part, les informations soient collectées légalement en recourant à des méthodes tout aussi transparentes. La confidentialité est certes importante, mais elle ne doit en aucun cas nuire à la transparence des pratiques en matière d'IE.

Ensuite, la protection des données personnelles concerne le respect et la protection des libertés individuelles et collectives tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci.

En effet, l'entreprise est souvent amenée à mémoriser des données sur ses propres employés ou encore sur ses clients, ses fournisseurs ou ses partenaires. De tels acteurs sont effectivement amenés à mettre à disposition progressive au profit de l'entreprise tant leurs savoirs, savoir-faire et talents, que des données personnelles les concernant. De telles données personnelles doivent faire l'objet d'une protection particulière pour éviter qu'elle se retrouvent affichée au vu et su de tout un chacun. De plus, l'éthique empêche l'entreprise de mémoriser certains types d'informations tels que des appréciations ou informations sur le caractère, la psychologie, les moeurs, les convictions politiques, religieuses, philosophiques ou syndicales des personnes concernées.

En outre, le responsable d'un SIE doit rappeler régulièrement les membres de l'entreprise, et particulièrement ceux impliqués dans le SIE, sur certaines règles déontologiques qu'ils sont appelés à respecter pour le bon fonctionnement du SIE. En premier lieu, les acteurs impliqués dans le SIE ne doivent jamais utiliser une fausse identité ou un stratagème pour collecter des informations. En second lieu, ils ne doivent pas exercer des pressions morales ou financières car la collecte de l'information ne peut se faire que dans le cadre d'une confiance mutuelle. Ainsi une information volée ou obtenue par chantage relève d'un délit pénal pouvant gravement affecter l'image de l'entreprise.

En définitive, l'ensemble des recommandations éthiques et déontologiques sont diffusées au sein du personnel l'entreprise grâce à une sensibilisation sur le sujet ce qui est un atout important pour la réalisation de ce facteur. Une telle sensibilisation pourrait aboutir à une charte d'utilisateurs des technologies de l'information et de la communication mises en place. Ces chartes sont généralement réalisées conformément aux législations en vigueur. Outre les chartes qui se développent de plus en plus, l'indulgence est un facteur négatif face à des dépassements de la part du personnel. En effet, plus la direction est indulgente, moins le personnel croit en la crédibilité et la légitimité des limites éthiques et déontologiques formalisées dans les chartes. Ainsi, il est important non seulement de réaliser les chartes nécessaires, mais aussi de veiller à leur application, quitte à infliger des sanctions administratives, voire pénales, à ceux qui ne la respectent pas.

**Fact-cult05** : Instaurer une culture d'ouverture sur l'extérieur qui permet à l'entreprise d'interagir avec son environnement (anticiper, s'adapter et influencer celui-ci).

Une entreprise renfermée sur elle-même est une entreprise qui se cloître autour de ses activités et ne cherche ni à s'informer sur ce qui se passe dans son environnement, ni à essayer de modifier celui-ci. De telles entreprises sont

vouées à disparaître car elles fondent leur stratégie sur l'hypothèse d'un environnement stable et continuellement le même, ce qui est loin d'être la réalité.

L'ouverture sur l'extérieur est avant tout culturelle car elle constitue l'essence même de la curiosité des individus. Sans ouverture, nulle place aux interrogations sur le long terme, et nulle place à la quête de nouvelles opportunités. C'est en ce sens que l'entreprise doit mettre en place les moyens nécessaires pour encourager ses employés à se tourner davantage vers l'environnement externe de l'entreprise pour l'étudier, le comprendre, anticiper ses changements et influencer celui-ci.

Ainsi, les objectifs de l'IE sont étroitement liés à la volonté d'ouverture du personnel de l'entreprise sur son environnement externe. De plus, une telle ouverture ne peut être réalisée par décision stratégique, car cela concerne la culture même de l'entreprise, ses habitudes, ses pratiques, ses rites, et tout cela doit être construit et non décidé. La construction d'une culture d'entreprise (facteur culturel 2) est ainsi directement lié au facteur d'instauration d'une culture d'ouverture sur l'extérieur.

**Fact-cult06** : Développer un état d'esprit favorable au changement, à la nouveauté et à la créativité pour être en phase avec l'évolution incessante de l'environnement.

Beaucoup d'entreprises mettent en place des programmes d'encouragement et de primes pour les membres du personnel qui apportent une véritable créativité et de l'innovation dans les activités de l'entreprise. Cela rentre dans le cadre de la réalisation du présent facteur qui met en avant l'état d'esprit que l'entreprise doit mettre en oeuvre et alimenter continuellement pour favoriser le changement, la nouveauté et la créativité. L'objectif de l'entreprise est ainsi de rester toujours dans la course, face à des concurrents qui ne cessent d'innover. En inscrivant leurs stratégies dans l'innovation et la création, les entreprises peuvent non seulement préserver leur position concurrentielle mais aussi gagner des parts de marché.

Plusieurs exemples peuvent être cités et en particulier celui de la société américaine "Apple" qui, en encourageant et soutenant de plus en plus d'innovation et de créativité dans ses produits (ordinateurs et logiciels), a su maintenir un haut niveau de compétitivité, malgré les turbulences incessantes de l'industrie informatique. De plus, et en citant le même exemple, l'attitude qu'observe l'entreprise de Steve Jobs en avançant à coup d'innovations successives, a permis de construire non seulement une culture d'entreprise particulièrement riche en expériences, mais aussi une image de marque nourrie par la fascination et le respect de tout informaticien.

L'état d'esprit favorable au changement, à la nouveauté et à la créativité permet de mettre en pratique des stratégies proactives et cela favorise la réussite du SIE en ce sens qu'un tel système atteint l'un de ses objectifs qui est la maîtrise et l'influence de l'environnement de l'entreprise. En effet, l'exemple de la société "Apple" nous a encore une fois prouvé cela dernièrement avec le lancement par la « firme à la pomme » de son nouveau téléphone mobile révolutionnaire appelé iPhone. La société s'aventurait alors sur un nouveau marché, celui des téléphones mobiles, alors qu'elle était traditionnellement implantée dans les marchés des ordinateurs et des baladeurs de musique. D'une part, le lancement du "iPhone" montre combien "Apple" est favorable au changement et d'autre part, l'avancée technologique impressionnante dans le domaine des téléphone mobile que la société "Apple" a réalisée au travers du "iPhone", sans égal chez ses concurrents, lui a permis de contrôler le marché jusqu'à imposer ses propres règles du jeu. Le téléphone en question est désormais distribué dans chaque pays par un seul opérateur téléphonique choisi après de longues négociations ayant abouti à de nouvelles règles du jeu imposées par "Apple". Les opérateurs se seraient engagés à reverser à "Apple" une partie des revenus générés par son téléphone. Il s'agit en quelque sorte d'une « taxe » imposée par "Apple" aux opérateurs partenaires qui s'élève entre 10% et 40% des gains générés par les communications au travers d'un tel téléphone. Jamais de telles concessions n'ont été faites pour d'autres constructeurs de téléphones mobiles. Cet exemple montre bien que l'état d'esprit favorable au changement, à la nouveauté et à la créativité peut aboutir à un succès fulgurant du SIE amenant l'entreprise à la maîtrise quasi-totale de son environnement, du moins durant une certaine période. L'innovation permanente est également nécessaire pour maintenir un avantage concurrentiel et c'est pour cette raison que le changement doit être ancré comme un état d'esprit et non des décisions isolées et imposées par l'entreprise. C'est encore le cas de la société "Apple" qui ne s'est pas contentée de lancer une innovation telle que

celle du "iPhone", mais prépare d'ores et déjà son successeur pour la rentrée 2008 afin de garder toujours l'avance sur ses concurrents.

**Fact-cult07** : Savoir communiquer avec succès dans un contexte culturel différent.

De nos jours, les entreprises sont confrontées à la mondialisation des échanges. Elles sont de plus en plus confrontées à une concurrence étrangère ou à une clientèle étrangère. Or, avec l'introduction d'une telle caractéristique de l'environnement de l'entreprise, celle-ci devra savoir comprendre les cultures des principaux acteurs d'un tel environnement. Un événement dans un environnement culturellement homogène est particulièrement facile à comprendre et à assimiler. En revanche, le même événement dans un environnement culturellement hétérogène risque d'être beaucoup plus complexe à cerner. En effet, les règles du jeu concurrentiel diffèrent d'un pays à l'autre et à l'heure de la mondialisation, tout cela devient imprévisible et les actions des différents acteurs de l'environnement s'inspirent de cultures différentes et de références différentes. Comment saisir le sens caché des événements de l'environnement si nous même ne savons pas communiquer dans un contexte culturel différent ? Comment utiliser une telle différence culturelle entre les acteurs de l'environnement à son profit ?

La culture de l'entreprise, par l'apprentissage d'autres cultures, permet au personnel de l'entreprise de mieux saisir le sens des changements d'un environnement multi-culturel. Cela repose bien entendu sur la capacité de l'entreprise à tisser et entretenir un lien avec des acteurs porteurs de cultures différentes et cela n'est possible qu'à travers une politique d'ouverture, soutenue par le facteur culturel 5. Cela prouve encore une fois le lien étroit entre les différents facteurs que nous avons retenu.

**Fact-cult08** : Maîtriser le risque de chocs interculturels par le biais d'un processus d'apprentissage interculturel.

Comme nous l'avons signalé dans le facteur précédent, l'environnement de l'entreprise est devenu de plus en plus multi-culturel et cela s'explique notamment par la mondialisation des échanges. Dans un tel contexte, l'entreprise interagit avec de multiples partenaires, fournisseurs, et clients de cultures différentes. Cette différence de culture risque de poser un problème de choc interculturel qui s'exprime à travers une adéquation entre la stratégie adoptée par l'entreprise et les caractéristiques culturels des entités ressentant l'effet d'une telle stratégie.

Afin de maîtriser le risque de chocs interculturels, le dirigeant de l'entreprise doit prendre suffisamment de distance par rapport à de tels conflits pour mieux cerner une confrontation culturelle et la transformer en opportunités. Par le biais d'un processus d'apprentissage interculturel, de nature stratégique, les acteurs de l'entreprise peuvent apprendre à connaître les différences qui séparent leur propre culture de celle d'une autre entreprise partenaire ou concurrente, ou des clients et en conséquence adapter leur comportement lors du contact avec de tels acteurs.

#### 7.2.1.5. Récapitulatif des facteurs culturels

Nous récapitulons l'ensemble des facteurs culturels clés de succès d'un SIE dans le tableau suivant :

<b>Fact-cult01</b>	Considérer l'information stratégique comme un facteur d'action plutôt qu'un outil de pouvoir.
<b>Fact-cult02</b>	Instaurer une véritable culture informationnelle en interne.
<b>Fact-cult03</b>	Développer une culture de discrétion et de confidentialité pour protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise du risque de fuite des informations stratégiques.
<b>Fact-cult04</b>	Mettre l'accent sur l'éthique et la déontologie comme un aspect culturel important dans l'entreprise.
<b>Fact-cult05</b>	Instaurer une culture d'ouverture sur l'extérieur qui permet à l'entreprise d'interagir avec son environnement (anticiper, s'adapter et influencer celui-ci).
<b>Fact-cult06</b>	Développer un état d'esprit favorable au changement, à la nouveauté et à la créativité pour être en phase avec l'évolution incessante de l'environnement.
<b>Fact-cult07</b>	Savoir communiquer avec succès dans un contexte culturel différent.



<b>Fact-cult08</b>	Maîtriser le risque de chocs interculturels par le biais d'un processus d'apprentissage interculturel.
--------------------	--

Tableau 39 : Les facteurs culturels déterminant la réussite d'un SIE

### 7.2.2. Les facteurs d'ordre stratégique

Les facteurs stratégiques permettent de répondre à l'interrogation suivante : comment faut-il piloter la stratégie de l'entreprise afin qu'elle soit réceptive à toutes les opportunités, qu'elle ne cesse de s'ajuster à une situation constamment changeante, incertaine et complexe et qu'elle permette ainsi de préserver la pérennité de l'entreprise. La réponse se tient en trois propositions : l'intelligence dans l'analyse de la situation décisionnelle, l'intelligence dans la prise de décision stratégique efficace et l'intelligence dans la mise en pratique des actions stratégiques adéquates, toutes trois indispensables pour l'optimisation du pilotage stratégique épaulé par l'IE. Nous avons présenté en détail ces trois propositions respectivement dans le second chapitre de ce mémoire (sections 3.2.1, 3.2.2 et 3.2.3).

Les facteurs stratégiques traduisent l'approche comportementale de l'IE et définissent « les bonnes conduites » des acteurs et leur habileté à se servir des techniques de l'IE et de tirer le meilleur parti possible des principes de l'intelligence de ruse afin de permettre à l'entreprise de disposer d'une capacité d'action et une possibilité de développer des comportements stratégiques adéquats. L'entreprise peut être ainsi envisagée sous l'angle de l'antidéterminisme pour développer une stratégie efficace en marge des contraintes de l'environnement et elle peut aussi faire preuve de proactivité.

#### 7.2.2.1. Les facteurs stratégiques déterminant la réussite d'un système d'intelligence économique

**Fact-strat01.** Considérer l'environnement comme une variable active de la stratégie de l'entreprise.

L'environnement peut être considéré comme une contrainte pour l'entreprise si celle-ci ignore les changements qui s'y opèrent et par là même n'oeuvre pas en faveur d'une compréhension de celui-ci afin d'en tirer les opportunités de développement et d'y déceler les menaces à écarter susceptibles de nuire à sa pérennité. Or, l'environnement représente également une source d'opportunités d'affaires et un terrain d'action si l'entreprise le comprend, l'analyse et tente de l'influencer. Ainsi, l'entreprise ne peut pas être considérée comme une unité isolée qui s'opposerait à son environnement car elle est dépendante de celui-ci pour l'obtention de ses ressources, notamment des informations nécessaires au développement de sa stratégie. Au contraire, comme l'entreprise fait partie de son environnement, elle doit le prendre en considération comme une variable active dans le développement de ses orientations stratégiques et intégrer les paramètres environnementaux durant les stades de réflexion, de la définition et de la mise en pratique de la stratégie.

D'ailleurs l'environnement, en tant que contexte d'évolution de l'entreprise, peut être envisagé comme une variable affectant sa stratégie et, alors, l'entreprise ne peut pas le sous-estimer et ne doit pas se laisser influencer par celui-ci, mais au contraire elle doit adopter une attitude anti-déterministe pour développer une stratégie efficace tout en réduisant les contraintes environnementales et une attitude proactive pour provoquer les changements souhaités et l'influencer dans le sens de ses intérêts pour maintenir sa compétitivité. En fonction des caractéristiques de l'environnement, les opportunités ou les menaces se devinent, permet à l'entreprise de s'adapter en permanence aux exigences imposées par la complexité croissante de l'environnement, par l'intensité de la pression concurrentielle et par les nouvelles formes de déstabilisation des concurrents, et d'acquiescer, de maintenir ou d'améliorer une position concurrentielle défendable.

**Fact-strat02.** Aligner les orientations du SIE avec des objectifs stratégiques définis selon des axes de développement prioritaires, traduits en actions stratégiques structurées, concrètes et réalisables.

Le SIE, de par l'approche systémique, a des objectifs définis généralement par le responsable d'un tel système. Toutefois, un lien étroit entre les objectifs du SIE et ceux de la stratégie d'entreprise doit être maintenu sans cesse afin d'assurer une meilleure efficacité, et donc une meilleure réussite du SIE. L'alignement de tels objectifs permet entre autres, de mieux répondre au décideur en termes d'informations pertinentes et adaptées à ses besoins

stratégiques. Dans le cas contraire, le SIE fournira des informations, certes recueillies, traitées et analysées, mais ne permettant pas ou peu de guider le décideur dans ses décisions. Le veilleur, l'analyste et le décideur doivent se tourner vers une solution de concertation, notamment à travers l'organisation fréquente de réunions ou l'utilisation de TIC pour parvenir à un tel alignement assez délicat à mettre en place sans une organisation minutieuse.

Toutefois, il est nécessaire de souligner que trop d'alignement tue la nature prospective de l'approche de l'IE. En effet, l'un des points importants qu'apporte l'IE à la stratégie d'entreprise est sa nature prospective et cela repose, en grande partie, sur la prospection de nouveaux marchés, de nouvelles opportunités d'affaires ou la détection précoce de nouvelles menaces et, souvent, cela repose sur des informations peu liées à l'activité actuelle de l'entreprise ou à ses préoccupations stratégiques d'ores et déjà définies. C'est pour cette raison qu'un juste milieu entre l'alignement strict des objectifs du SIE et ceux de la stratégie de l'entreprise d'une part et ce que nous pouvons assimiler à de la « liberté prospective » du SIE qui permet d'aller au-delà des informations explicitement ou implicitement demandées par le décideur et d'atteindre des informations stratégiques pertinentes permettant d'éclairer le décideur sur de nouvelles opportunités ou de nouvelles menaces. Par exemple, dans une entreprise désireuse de développer un téléphone mobile, il serait judicieux d'aligner les objectifs du SIE avec les objectifs stratégiques et ce en orientant la recherche d'informations vers celles qui renseignent le décideur sur les nouvelles tendances en termes de téléphonie mobile ainsi que l'évolution d'un tel secteur. Toutefois, cet alignement devra supporter une certaine liberté permettant d'aller au-delà de la recherche d'informations sur les tendances en termes de téléphonie mobile et ce en incluant, par exemple, les tendances en termes d'assistants numériques personnels (PDA) ou d'ordinateurs de poche. Une telle ouverture en matière de recherche d'informations pourrait apporter au décideur une meilleure visibilité sur les opportunités qu'offre la convergence numérique et le développement de nouvelles solutions alliant plusieurs technologies et aboutissant à des produits innovants.

**Fact-strat03.** Alimenter en permanence la réflexion stratégique par des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée.

Dans le but de réduire le risque d'erreur dans l'orientation stratégique, les décideurs doivent avoir recours à un dispositif de réponse à l'incertitude qui repose sur la mise en place d'un système de surveillance continue de l'environnement de l'entreprise permettant d'actualiser en permanence une représentation collective des phénomènes produits par l'entreprise de l'entreprise. La capacité des différents acteurs à confronter leurs points de vue, parfois même d'une façon conflictuelle, et à partager les informations et les connaissances permet de mieux comprendre les changements survenus, de mieux cerner l'incertitude et d'élucider les choix stratégiques.

**Fact-strat04.** Identifier, comprendre et expliciter le problème décisionnel en termes d'enjeu (objet, signal, hypothèses)

La compréhension d'un problème décisionnel est de façon générale le point de départ d'une recherche informationnelle pertinente et c'est pour cela qu'il est crucial de consacrer un facteur clé de réussite d'un SIE reposant sur une telle étape du processus d'IE. L'identification et la compréhension d'un problème décisionnel nécessite, de la part du décideur une grande clairvoyance du fait qu'un problème peut en cacher un autre et le but est d'identifier de façon pertinente celui qui est à l'origine d'une perturbation particulière ou d'une constatation au sein de l'entreprise ou de son environnement. L'identification du problème n'est toutefois pas suffisante et sa compréhension est autant importante car, souvent, un problème mal compris aboutit à des solutions inadaptées. La compréhension du problème repose sur les compétences du décideur car il joue le rôle de capitaine de navire qu'est l'entreprise. Une erreur de compréhension peut faire perdre à une entreprise une opportunité ou encore exposer celle-ci au danger d'une menace. Ainsi, prendre le temps nécessaire à la compréhension d'un problème décisionnel est capital dans le processus d'IE.

Au-delà de l'identification et de la compréhension d'un problème décisionnel par le décideur, il est nécessaire, pour sa résolution, de collecter les informations nécessaires, les traiter et de les analyser pour prendre les bonnes décisions. Cela n'est généralement pas du ressort du décideur lui-même et celui-ci devra transmettre sa bonne compréhension du problème aux veilleurs, tout en explicitant le problème décisionnel pour qu'il soit le plus clairement possible transmis. La formulation du problème décisionnel est tout de même une tâche délicate du fait

qu'une telle explicitation devra s'accommoder des modes de pensée des veilleurs qui s'intéressent la question du « quoi chercher comme informations » pour répondre le plus efficacement possible à la demande informationnelle du décideur.

**Fact-strat05.** Instaurer une vision stratégique explicite et partagée qui représente un cadre de référence cohérent et motivant pour les acteurs afin de mieux orienter leur comportement

La vision stratégique constitue un concept fondamental pour la stratégie d'entreprise. Elle a été le sujet de préoccupation de nombreux chercheurs, théoriciens et praticiens en management stratégique qui considèrent que la vision stratégique exerce un impact déterminant sur la stratégie de l'entreprise. Dans notre travail nous nous interrogeons plus particulièrement sur la contribution d'une vision stratégique explicite et partagée pour optimiser le succès d'un SIE.

La vision stratégique peut conduire la stratégie dans un environnement complexe comme un processus souple permettant d'atteindre l'objectif à moyen et long terme par des voies nouvelles, créatives, non entièrement programmées d'avance. En effet, la vision stratégique est une phase importante dans le déroulement du processus de pilotage stratégique.

La première étape consiste à faire un bilan en se penchant sur le passé et sur le futur de l'entreprise : où en sommes-nous maintenant ? L'importance d'un tel bilan est à la fois de favoriser les échanges entre les membres de l'entreprise engagés dans la démarche d'élaboration de la vision stratégique et un élément déclencheur pour conférer à la vision stratégique un caractère pragmatique et la positionner au-delà d'une simple révélation. Le bilan permet aux membres de préciser les besoins de l'entreprise en matière de développement : qu'est ce qui va bien? Qu'est ce qui va mal et comment y remédier ? Quelles sont les opportunités à saisir ? Quelles sont les difficultés à résoudre ?

La seconde étape consiste à déterminer les tendances : où allons-nous ? Cela revient à définir des scénarios pour déterminer ce que deviendra l'entreprise si les tendances observées se maintiennent, les moyens soient mis en œuvre, compte tenu des changements qui sont susceptibles de survenir dans l'environnement. On élabore un scénario pour remédier à un virage stratégique, et illustrer le spectre des futurs possibles.

La troisième étape est la vision qui sert à assurer la cohérence des actions stratégiques : où voulons-nous aller ? L'objectif d'une telle étape est d'élaborer une vision partagée d'un futur souhaitable.

La quatrième étape permet de cerner les orientations et les actions à entreprendre pour parvenir à la réalisation de la vision stratégique choisie : Comment y parviendrons-nous ? Dans combien d'années ? Qui fera quoi ? Est-ce qu'on a les moyens de réaliser la vision énoncée ? Durant cette étape, il est utile de préciser les orientations et les actions stratégiques qui soutiendront la vision stratégique. Les décisions prennent appui sur une vision stratégique qui doit orienter les membres dans une même direction pour éviter le risque d'un virage stratégique. Une telle vision stratégique doit s'accompagner des projets qui vont motiver les acteurs et doit absolument déboucher sur des actions concrètes.

Dans une dernière étape, il est pertinent d'évaluer l'atteinte ou non des orientations et des actions sous-jacentes à la vision énoncée ; le chemin parcouru et à parcourir : quels sont les progrès réalisés et à réaliser ? Une telle évaluation est un gage d'efficacité durable, parce qu'elle permet de mesurer les impacts et les difficultés des actions et de partager les résultats en associant l'ensemble des acteurs, et ce, de façon progressive et tout au long de la réalisation de la vision stratégique. C'est pour cela, qu'un comité de suivi devrait être chargé de créer une dynamique auprès des principaux acteurs pour favoriser la réalisation des projets mis en avant, de veiller à l'intégration de la vision stratégique dans le plan stratégique, de faire connaître l'énoncé de la vision et de l'explicitier aux différents membres participants. Une telle dynamique permettrait également de tenir à jour un tableau de bord, de mesurer régulièrement les résultats atteints ainsi que leurs impacts sur la stratégie, c'est-à-dire d'évaluer si les actions prévues ont été réalisées et si elles ont atteint les effets escomptés ou les finalités de la vision stratégique et de communiquer les progrès avec un rapport de synthèse au décideur et de proposer des ajustements sur une base régulière pour chacune des actions stratégique à réaliser.

La vision stratégique est la pierre d'assise de toutes les planifications, elle se situe en amont du processus de la réflexion stratégique et vise à faciliter l'exercice stratégique en simplifiant la complexité des processus, leur manque de liaison et de complémentarité pour orienter et harmoniser le comportement des compétences. La concertation issue d'une démarche participative, ouverte à tous les intervenants lors de l'élaboration de la vision stratégique, représente donc un intrant précieux pour l'élaboration et la révision d'un plan d'action stratégique. Favoriser l'échange d'information, coordonner, motiver et mobiliser les membres autour d'une vision partagée, guider les choix stratégiques à entreprendre selon une orientation collective, organiser d'une façon cohérente et harmonieuse, stimuler la concertation pour dégager une représentation imaginaire d'un futur souhaité sont autant d'initiatives qui contribuent inévitablement à l'efficacité de l'engagement des acteurs quant à la réalisation du projet stratégique et au développement de l'entreprise.

Si la vision stratégique donne du sens à l'action, l'inscrit dans la durée sans en contraindre totalement les contours, c'est bien le contexte de la communication et d'échanges des informations qui ouvre la voie à l'exploration de nouveaux possibles stratégiques. La vision est donc un point de repère que l'entreprise se fixe dans l'avenir, en dehors de toute contingence liée à son passé et son présent. L'idée de rupture est importante dans ce cadre, en ce qu'elle permet de s'extraire de l'inertie des conditions présentes.

La vision stratégique revêt en fait une dimension dynamique, qui consiste en l'un des fondements majeurs de l'ambition. Par opposition aux théories associées à l'adéquation à l'environnement concurrentiel, les approches fondées sur la vision stratégique supposent une volonté délibérée de s'émanciper des conditions environnementales afin d'être en mesure de les influencer. L'entreprise doit en effet réfléchir, au-delà d'une simple démarche prospective, à ce qu'elle pense que son environnement sera demain, voir à ce qu'elle souhaite qu'il devienne. De telles ambitions sont supposées guider le développement de l'entreprise sur le long terme.

Ainsi, la vision stratégique n'est pas une simple ambition prétentieuse, elle peut être considérée comme une véritable raison d'être de l'entreprise pour le long terme permettant de redéfinir des stratégies d'action et d'exploiter au mieux les ressources à sa disposition, devenues rares pour parvenir à suivre la voie ainsi tracée dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Plus globalement, l'enjeu pour une entreprise consiste à établir et à maintenir un décalage important entre ses aspirations à long terme et ses ressources présentes.

Pour une entreprise aux ressources modestes par exemple, il est possible de réaliser une meilleure compétitivité, si elle développe de nouvelles aspirations par rapport à sa situation actuelle pour l'améliorer. Cette différence entre un futur ambitieux et une situation présente perçue comme relativement insatisfaisante peut provoquer une certaine tension, qui génère une créativité stratégique, qui par nature tend à améliorer l'existant.

Dès lors, tout l'enjeu pour une entreprise qui développe une vision stratégique consiste à gérer le présent en fonction du futur, afin de créer un différentiel entre la position actuelle et le futur désiré. D.F. Abell (1993) précise que « *la vision stratégique consiste essentiellement en une vision de l'organisation future, définie par les ressources et les compétences nécessaires* ». Ainsi, la vision stratégique peut être considérée comme l'aspect fédérateur et unificateur, puisqu'il permet d'entraîner l'ensemble de l'entreprise à partir d'idées fondatrices. En fait, comme le disait A. Schmidt (1993) « *être sous tension entraîne la recherche d'une solution pour relâcher cette tension* ». La tension est issue de l'écart entre la réalité présente et le futur souhaité (P. Senge, 1991) représentant le moteur d'énergie de l'entreprise. Les solutions mises en œuvre contribuent à atteindre les ambitions, donc à rapprocher la réalité des désirs formulés. La vision stratégique constitue alors l'origine de la tension, et finalement de l'effort réalisé par l'entreprise afin d'atteindre les buts qu'elle s'est fixés. Toutefois, si la vision stratégique est irréaliste, la tension devient importante, et il y aura une impossibilité d'atteindre les objectifs fixés dans le futur.

Dès lors, la tension créatrice découle d'une conscience de la nécessité de changer, induisant un sentiment d'anxiété positif qui conduit l'entreprise à redéfinir, plus ou moins profondément ses manières de penser et d'agir, dans le but de progresser dans le sens indiqué par la vision stratégique. En conséquence, les membres de l'entreprise doivent recevoir des messages stimulants de la part du dirigeant, permettant de guider l'action. La vision stratégique permet d'éclairer les choix stratégiques et d'orienter les décisions stratégiques pour entreprendre des actions stratégiques efficaces.

De ce point de vue, cette anxiété peut recouvrir deux natures fondamentales selon E.H. Schein (1993). En effet, si la vision suppose un écart trop grand entre potentialités et désirs, alors elle génère une frustration liée à un sentiment d'impuissance, l'anxiété devient décourageante, et la tension créée est inhibitrice. À l'opposé, si l'objectif est ambitieux, l'incompétence n'est plus jugée comme insurmontable mais au contraire, elle suscite l'envie de se dépasser au plus vite, de modifier ses manières d'agir pour améliorer ses aptitudes et performances. D'ailleurs, dans une étude portant sur la réussite des entreprises japonaises, Y. Allaire & M. EFirsirotu (1988) remarquent que les employés japonais considèrent leur entreprise en situation permanente de menace, ce qui contribue fortement à leur motivation. Cette volonté permanente de s'émanciper de la position relativement faible qu'elles occupaient a conduit les entreprises japonaises à créer des phénomènes de tension constants, aboutissant à un dépassement des potentiels.

Ainsi, les dirigeants peuvent avoir une idée concrète de la situation de leur entreprise dans l'avenir. Ce résultat est somme toute logique, puisqu'un dirigeant qui anticipe et influence son environnement a nécessairement une représentation de la situation et des caractéristiques futures de son entreprise. C'est finalement en s'interrogeant sur sa vision stratégique, c'est-à-dire sur les fondements à long terme de son action, que le dirigeant est à même d'effectuer des choix stratégiques adéquats de manière informée.

La vision stratégique joue en faveur d'une réussite d'un SIE en ce sens qu'elle favorise non seulement l'anticipation des changements susceptibles de survenir dans l'environnement mais aussi l'influence sur celui-ci en faveur des intérêts de l'entreprise. En effet, comment évaluer le potentiel menaçant ou favorable d'un événement anticipé, si ce n'est en imaginant les effets qu'il pourrait produire sur l'entreprise future souhaitée par le dirigeant ? C'est une projection de la situation de l'entreprise dans le futur qui rend un événement souhaitable ou non, et qui oriente l'action stratégique. De même on peut supposer, que l'influence, en ce qu'elle modifie l'environnement dans un sens favorable à l'entreprise, est un moyen d'atteindre cette situation et ces caractéristiques futures, mentalement construites, mais à réaliser. Toutefois, les dirigeants se doivent d'être capables de concilier ambition et réalisme, tout en proposant des objectifs stratégiques séduisants et motivants.

**Fact-strat06.** Gérer les retours d'expérience pour une réutilisation des connaissances stratégiques.

L'historique portant sur les cas de problèmes décisionnels rencontrés par l'entreprise, les décisions stratégiques prises, leurs mises en pratique et les résultats de telles actions doit constituer au sein de l'entreprise une base de connaissances permettant de réutiliser les décisions adéquates et éviter celles qui ne le sont pas face à des cas de problèmes décisionnels similaires. La constitution d'une telle base de connaissances sur les expériences de l'entreprise en termes de résolution de problèmes décisionnels découle d'un processus de capitalisation des connaissances stratégiques.

La gestion des retours d'expérience consiste à vérifier si les connaissances stratégiques détenues par l'entreprise peuvent être réutilisées pour résoudre de nouveaux cas de problèmes décisionnels. En effet, outre le fait que le processus de capitalisation des connaissances stratégiques de l'entreprise permette de repérer de telles connaissances stratégiques, de les préserver au sein de l'entreprise, de les actualiser pour les enrichir en permanence et de les réutiliser, l'application d'un tel processus à la gestion des retours d'expérience apporte un gain de temps en termes de réflexion stratégique puisque, en cas de problèmes décisionnels similaires, les connaissances stratégiques peuvent être réutilisées pour prendre des décisions stratégiques et ainsi l'entreprise pourra améliorer sa rapidité d'action ainsi que l'efficacité de sa stratégie.

**Fact-strat07.** Favoriser la réflexion stratégique pour prendre du recul et se poser les bonnes questions portant sur le bien fondé du problème décisionnel.

Les entreprises, et plus particulièrement les PME, sont souvent préoccupées par la résolution des problèmes quotidiens de l'entreprise qui portent surtout sur les aspects production, commerciaux, marketing, etc. Il est souvent constaté, comme c'était le cas de l'entreprise "Hayet", que le décideur se retrouve débordé par de telles préoccupations et qu'il n'accorde pas suffisamment de temps à une véritable réflexion stratégique pour songer au devenir de l'entreprise, à ses choix stratégiques et à ses orientations. L'entreprise est trop souvent aiguillée une

seule fois pour toute lors de la définition de son plan stratégique et n'y accorde pas véritablement d'éléments de réflexion durant toute la période du plan prévu. Dès lors, l'entreprise n'apporte de rectifications à sa stratégie qu'après constatation de son inefficacité. C'est pour cette raison que sans remise en question de sa propre réflexion, de la façon dont il s'y prend pour réfléchir à un problème décisionnel, le décideur ne peut l'améliorer et l'entreprise ne peut évoluer vers une meilleure stratégie. Ainsi, la réflexion stratégique est indissociable de la prise de recul par rapport aux choix stratégiques effectués et du questionnement permanent sur le bien fondé des problèmes posés, des solutions envisagées et des actions mises en pratique.

**Fact-strat08.** Opter pour une décentralisation dans la réflexion stratégique

Le processus de décision stratégique de l'entreprise intègre le niveau stratégique et le niveau tactique. La décentralisation de la réflexion stratégique prend en compte les différents points de vue d'acteurs, pour donner lieu ensuite à une discussion sur leurs pertinences. Cette intégration évolue en dessinant une décision collective selon un modèle fluide et dynamique susceptible de changer à tout moment. L'intégration du niveau tactique outre que le niveau stratégique dans le processus décisionnel est une des caractéristiques clés des processus de conception de produit en univers turbulent (M. Iansiti, 1995). Cette intégration est assurée par une communication fréquente et intense entre les membres participants. L'instabilité et l'incertitude inhérente au contexte dans lequel évolue l'entreprise la pousse à entreprendre des décisions stratégiques fondées sur des informations stratégiques en temps réel et à haute valeur ajoutée mises à disposition du groupe de décision, avec un minimum voire aucun délai.

Dans ce sens, des réunions journalières assurent la dissémination et la compréhension des informations, des relations permanentes sont entretenues afin que chacun puisse suivre le cours du processus des décisions en utilisant les messageries électroniques (K.M. Eisenhardt, 1989) qui doivent être sécurisées ou un système d'informations partagé (M. Iansiti, 1995). Une telle configuration permet aux différents acteurs participant au processus de décision de se tenir mutuellement informés des modifications apportées continuellement aux spécifications initiales du produit, mais également de prendre en compte les changements d'orientations impulsés par les multiples évolutions initiées par le milieu concurrentiel qui fait d'ailleurs l'objet d'une surveillance permanente et intense (M. Iansiti, 1995). Une approche « flexible » et « intense » selon les propos de M. Iansiti & A. D. Maccormack (1997) du développement du produit est ainsi requise pour assurer l'intégration tardive de modifications imprévues, ce qui implique de reporter le plus tard possible la décision définitive portant sur les caractéristiques technologiques par exemple du produit.

Les acteurs impliqués dans le processus de décision stratégique sont composés essentiellement d'individus très expérimentés dans l'analyse de l'information, l'interprétation des indicateurs informationnels et la décision stratégique. Pour que la décision puisse mieux s'orienter, K.M. Eisenhardt constate la contribution de « conseillers » internes venant soutenir le processus de résolution de problème, il s'agit « d'exécutifs » particulièrement expérimentés qui proposent leur point de vue sans l'imposer et enrichissent la décision. Dans notre travail, nous parlons plutôt d'experts ou analystes internes et externes qui viennent soutenir les décideurs dans la phase d'analyse de l'information et d'interprétation des indicateurs informationnels. Nous portons également une attention à la participation des cadres moyens qui représentent les collaborateurs du décideur, susceptibles d'apporter des réponses à certaines interrogations décisionnelles.

La recherche d'une large variété d'expertise interne autant qu'externe sera considérée comme un gage de créativité et d'innovation permanente dans les décisions stratégiques à prendre contre les changements potentiels dans l'environnement. Dans le but de faire face à la diversité des évolutions possibles d'une situation qui pose problème, de nombreuses alternatives sont envisagées simultanément, tout en préservant un nombre limité d'analyses. Cette pratique a de multiples avantages : d'abord, elle permet, par comparaison avec les différentes alternatives portant sur un même problème, de mieux définir les atouts, les faiblesses et les préférences de chacune d'entre elles, et elle permet également aux différents participants de disposer de solutions de repli, de recul et de remise en question pour restreindre par la suite l'irréversibilité des décisions (K.M. Eisenhardt, 1989).

Certes, la confrontation des points de vue génère une multiplicité des alternatives stratégiques qui favorisent une créativité permettant d'entreprendre des décisions stratégiques innovatrices. Néanmoins, une telle confrontation

peut être productrice de certaines complexités et de conflits. Une méthode considérée comme efficace de résolution des conflits est ainsi requise. La résolution active des conflits s'effectue par le biais de ce que K.M. Eisenhardt (1989) appelle le « consensus avec qualification ». Dans le cas où la résolution d'un problème n'aboutit pas à un consensus, le dirigeant se trouve être le mieux placé pour mettre un terme au conflit. Les conflits internes portant sur la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise doivent être acceptés pour que certains éléments permettant de formuler une nouvelle intension stratégique soient éclaircis. Ainsi, le conflit peut être perçu comme générateur de nouvelles solutions, et si les cadres dirigeants des entreprises encouragent la discussion entre les membres participants, ils doivent tout à la fois savoir y mettre fin.

Ainsi, nous montrons qu'il est possible pour une entreprise de développer des stratégies d'innovation permanente, tout en gardant des capacités adaptatives importantes en environnement incertain et qui ne cesse de métamorphoser. Cela permet à l'entreprise d'assurer une certaine rapidité dans les choix d'orientation des décisions stratégiques, tout en réduisant le risque d'erreur dans la mise en œuvre des actions stratégiques.

**Fact-strat09.** Développer des stratégies flexibles et malléables pour un ajustement permanent de la stratégie

Face aux changements incessants de l'environnement, l'entreprise doit se doter d'une capacité d'adaptation importante aux exigences imposées par l'environnement. C'est pour cette raison qu'elle doit assurer une flexibilité et une malléabilité de sa stratégie pour qu'elle ne demeure pas figée. Une telle malléabilité de la stratégie repose principalement sur la capacité de l'entreprise à anticiper les changements possibles de l'environnement et s'y préparer pour déployer les solutions adéquates.

La flexibilité stratégique repose sur l'aptitude de l'entreprise à transformer ses orientations stratégiques pour s'adapter rapidement aux perturbations extérieures et améliorer son insertion dans l'environnement et rendre de telles perturbations lui sont favorables et accroître sa probabilité de survie et du maintien de sa compétitivité.

La flexibilité stratégique se fonde également sur la méthode des scénarios. Dans cette méthode, il s'agit de définir des jeux d'hypothèses cohérents et probables sous forme de scénarios et de donner une indication sur la probabilité estimée pour chacun de ces scénarios, et enfin d'opter pour le plus probable d'entre eux. Une telle méthode est d'autant plus un facteur de succès d'un SIE qu'elle permet de bénéficier d'une variété de choix possibles qui, en cas d'échec sur le scénario choisi, permet une mise en œuvre rapide d'une réorientation dans la mesure où les impacts et les éventualités auront déjà été circonscrits. En outre, la flexibilité stratégique tire son efficacité de la fiabilité de réponse à l'incertitude en ce sens que moins il y a d'incertitude quant aux évolutions possibles des actions stratégiques mises en œuvre par l'entreprise, plus il est possible de prévoir les scénarios permettant d'y répondre efficacement et rapidement.

**Fact-strat10.** Maîtriser le facteur temps dans la décision et l'action stratégiques : prendre des décisions stratégiques au moment opportun.

La prise de décision relative à un problème décisionnel obéit à un facteur temps que l'on peut considérer comme l'un des plus critiques. En effet, si une bonne décision est prise au mauvais moment, l'entreprise risque de se voir rater une occasion de saisir une opportunité, ou encore de se retrouver dans une situation défavorable du fait de menaces ayant eu le temps de faire effet. Il ne s'agit pas toujours de prendre les décisions au plus vite, ni de trop attendre en pensant qu'il n'est pas encore le bon moment jusqu'à ce qu'il soit trop tard, mais il s'agit plutôt d'une évaluation sans cesse du moment opportun pour décider et agir.

Afin de réaliser cet objectif de maîtrise du facteur temps, le décideur de l'entreprise se doit d'aller toujours plus vite que les concurrents dans l'anticipation des événements susceptibles de survenir dans l'environnement pour mieux se préparer et avoir le temps de la réflexion quant au moment de décider et de passer à l'action. Une telle maîtrise du facteur temps dans la décision et l'action stratégique favorise l'efficacité du processus décisionnel en univers instable et incertain car, dans ces situations, décider et agir trop rapidement peut aboutir à des décisions erronées aux conséquences négatives importantes, retarder les choix stratégiques se révèle également inefficace en ce sens que la réflexion réalisée sur une situation donnée n'est plus valable car la situation est en perpétuel changement.

L'une des finalités d'un SIE est de disposer de la bonne information pour la bonne décision au moment opportun. Le maîtrise du facteur temps concerne ainsi non seulement le moment de décider et d'agir mais aussi le moment auquel l'information est acquise. S'informer en permanence est donc garant d'une meilleure maîtrise du facteur temps car l'entreprise participe à une sorte de course entre concurrents à celui qui identifie le premier les opportunités pour les saisir et à celui qui identifie le plus vite les menaces pour les contrer. De plus, après avoir participé à la course informationnelle pour l'identification, avant ses concurrents, des opportunités et des menaces en provenance de l'environnement, l'entreprise devra évaluer les conséquences encourues en termes de risques ou de bénéfices à tirer dans l'hypothèse où une décision serait retenue. Cela prend du temps et, face au déferlement de la concurrence sur la saisie de la même opportunité, l'entreprise doit optimiser sa marge de manoeuvre en anticipant le plus tôt possible les opportunités, ainsi que les menaces, susceptibles de se présenter. C'est en ce sens que l'IE apporte une contribution fort importante dans la maîtrise du moment de la décision et de l'action stratégique.

**Fact-strat11.** Préserver une vigilance stratégique permanente pour réduire le risque d'erreur dans l'analyse stratégique et dans les décisions et actions stratégiques

Pour les entreprises confrontées à des environnements turbulents et imprévisibles, l'importance et l'intérêt de l'existence d'un système de vigilance est quasi unanimement reconnu pour réduire la vulnérabilité de l'entreprise. Nous appelons « entreprise vigilante » celle qui est en permanence sur le qui vive, capable de déceler les opportunités pour les saisir et les menaces susceptibles de survenir dans l'environnement pour les écarter.

La vigilance permet l'anticipation permanente non seulement pour déceler les opportunités et les menaces mais aussi de reconnaître les techniques de dissuasion et s'en protéger. L'anticipation concerne les intentions stratégiques des concurrents actuels et émergents, les tendances des marchés à venir, les conditions et les règles de la compétition future, etc.

Grâce à une telle vigilance, l'entreprise parvient à concilier durablement l'impératif de se préparer aux changements, avec l'impératif d'une rapidité des réponses aux situations instables, incertaines et complexes et l'impératif de rapidité d'innovation permanente, c'est-à-dire, être capable d'allier des stratégies préactives, réactives et proactives, tout en assurant leur achèvement avec une fiabilisation des choix, des décisions et des actions stratégiques.

**Fact-strat12.** Développer des stratégies réactives pour s'y adapter le plus rapidement possible : une rapidité de l'action stratégique (ou des réactions) doit se coupler avec une fiabilité des réponses

La réactivité de l'entreprise face à un environnement mouvant et aux changements incessants est d'une importance capitale. En effet, lorsqu'un changement s'opère au sein de l'environnement, tous les acteurs du marché se doivent de réagir face à celui-ci et c'est à celui qui aura la stratégie réactive la plus adaptée que l'opportunité sera adressée. Dans le cas d'une menace, c'est à celui qui se protégera le mieux et qui développera la stratégie réactive la plus adéquate. En développant des stratégies réactives, l'entreprise se retrouve ainsi en phase avec les changements qui s'opèrent tous les jours dans son environnement et évite de perte de la compétitivité.

Dans une situation définie par une rapidité de réaction, l'entreprise peut avoir recours aux outils permettant de prévenir le changement, et ce en mettant en place un système de surveillance permanente de l'environnement, mais une attention plus particulière peut être donnée sur le moyen de maintenir un niveau de rapidité de réponse suffisant pour faire face à une menace ou saisir une opportunité susceptibles de manifester dans l'environnement. Cependant, dans ces conditions, l'entreprise est soumise à son environnement, et cela ne peut être conçu comme un choix stratégique ou une stratégie volontaire. Ce type de démarche fondée sur l'exercice de la rapidité de réaction se préoccupe moins d'un questionnement sur la pertinence des choix stratégiques que sur la capacité de l'entreprise à se défendre contre les saccades ou les à coups du marché. Ainsi, les stratégies fondées exclusivement sur la rapidité de réaction aux turbulences environnementales peuvent parvenir à terme à une myopie stratégique parce que l'entreprise peut rester dans une position de soumission à son environnement. Ce facteur stratégique est certes important mais il devra être couplé au facteurs de réactivité et de proactivité que nous présentons dans la



suite.

**Fact-strat13.** Développer des stratégies préactives : prendre en considération les changements prévisibles et s'y préparer.

La réactivité seule tend à placer l'entreprise sur le banc des entreprises soumises aux aléas de l'environnement et, souvent, sur le banc des suiveurs qui n'ont souvent pas d'autre choix que l'emprunt de stratégies génériques ou développées par d'autres entreprises. Ainsi, il est nécessaire pour toute entreprise de penser à développer des stratégies préactives du fait que celles-ci lui permettraient d'élaborer des tactiques stratégiques défensives grâce à une anticipation des événements susceptibles de survenir et à la préparation préalable de l'entreprise à y répondre efficacement. De telles stratégies préactives sont d'autant plus importantes que, souvent, les événements en provenance de l'environnement sont le résultat de techniques de dissuasion de la part des concurrents ou de signaux trompeurs intentionnels de leur part, ce qui constitue le contexte d'IE.

Dans un tel contexte, l'entreprise doit mettre en place des systèmes de surveillance des signaux émis par l'environnement externe pour anticiper les changements et s'y adapter en permanence ainsi que pour réduire le risque d'erreur dans l'analyse stratégique et réduire le taux d'incertitude dans la décision stratégique. Les enjeux d'une écoute active et anticipative de l'environnement sont d'abord de repérer les « signaux faibles » qui signifient des informations confuses, incomplètes et imprécises porteuses d'opportunités ou de menaces afin de découvrir les futures tendances du marché souvent difficilement perceptibles. Ainsi, l'entreprise qui met en œuvre un système de repérage de ces signaux acquiert une longueur d'avance en termes de temps de réponse par rapport aux concurrents.

En recourant à l'anticipation, l'entreprise est apte à mieux identifier les événements susceptibles de survenir dans l'environnement et de disposer d'un temps de réflexion suffisant pour préparer les réponses les plus adéquates et par la suite d'une marge de manœuvre pour pouvoir répondre efficacement et maintenir durablement la pérennité de l'entreprise face à la nécessité et l'urgence qui peuvent s'imposer à elle.

**Fact-strat14.** Développer des stratégies proactives pour développer un renouveau stratégique fondé sur l'innovation en fonction de la dynamique environnementale

Au delà des stratégies réactives et préactives qui se penchent sur la nécessité pour l'entreprise de répondre aux aléas de l'environnement en s'y préparant, il est nécessaire pour l'entreprise de tenter de contrôler l'environnement au lieu d'être contrôlée par celui-ci ou du moins contrainte par celui-ci. Ainsi, l'entreprise, désirant assurer sa pérennité se doit de développer des stratégies singulières pour créer un avantage concurrentiel durable. L'entreprise devenue ainsi proactive se détache alors des entreprises suiveuses et se place sur la voie de l'innovation.

Contrairement aux stratégies défensives, la proactivité s'inscrit dans l'offensive et permet d'entreprendre une démarche volontariste qui vise à introduire sans cesse des innovations au sein d'un marché pour préserver un avantage concurrentiel. Ainsi, l'entreprise qui développe des stratégies proactives est souvent celle qui est capable de créer l'opportunité et de constituer une menace pour ses concurrentes. En conséquence de telles stratégies, l'entreprise acquiert une position plus confortable lui permettant de contrôler au moins une partie de son environnement.

La rapidité d'innovation joue également un grand rôle dans l'efficacité des stratégies proactives. En effet, il n'est pas efficace d'innover rarement car toute innovation se retrouve, au bout d'un certain temps, rapidement dépassée. Ainsi, la rapidité d'innovation correspond à la mise en œuvre de stratégies de développement et d'innovation permanente et cela présente un avantage concurrentiel. Par exemple, chez "Silicon Graphics", la rapidité de l'innovation correspond à une volonté stratégique de maintenir une avance technologique sur ses concurrents. Cependant, une création rapide de produits innovants pose le problème de l'acceptation du produit par le marché. "Sun" ou "Microsoft", par exemple, diffusent volontairement des connaissances techniques de base et portant sur les stations de travail auprès de leurs clients qui sont, probablement, dans certains cas, des concurrents potentiels, et ce dans le but de créer un standard et de promouvoir la compatibilité de ses produits (R. Garud & A.

Kumaraswamy, 1993). Cette stratégie de transparence et de diffusion de la connaissance implique pour l'entreprise une innovation permanente pour écarter le risque ou restreindre les effets dus au « clonage » de ses produits par ses concurrents.

La réalisation de ce facteur est également liée à l'effort de développer une stratégie fondée sur un principe de changement permanent des règles du jeu du marché, même lorsque l'entreprise connaît des succès et devance ses concurrents. Dans ces conditions, la vitesse et la surprise constituent les deux avantages concurrentiels majeurs en univers turbulent. L'exemple de "Intel" illustre bien cette volonté d'inscrire la stratégie sur la voie du changement permanent car l'entreprise génère des cycles d'innovation permanents pour conquérir de nouveaux marchés et créer de nouveaux produits et/ou services en fonction d'un calendrier préétabli, plutôt qu'en réponse aux événements imprévisibles et aux turbulences concurrentielles.

Néanmoins, nous pensons que la rapidité d'innovation et la volonté de changement permanent dans la stratégie de l'entreprise ne peut pas être envisagée sans parler également de la créativité stratégique de l'entreprise qui introduit l'effet de surprise plutôt que celui de l'attaque de front et qui fait l'objet du facteur suivant.

**Fact-strat15.** Instaurer des stratégies d'épie et de surprise (stratégies entrepreneuriales) plutôt que des stratégies d'attaque de front pour éviter les affrontements concurrentiels.

Certaines entreprises évoluant dans un environnement hyperturbulent, expriment parfois le besoin d'attaquer leurs concurrents en essayant par exemple de casser les prix sur le marché. De telles actions ont pour objectif d'essayer de gagner des parts de marché en jouant sur le prix d'un produit également proposé par la concurrence. Toutefois, bien souvent, les attaques de front ne peuvent qu'engendrer des réactions aux conséquences assez négatives sur l'entreprise, particulièrement la PME. En effet, attaquer un leader ou une concurrence déjà bien établie sur le marché, c'est se préparer à affronter la réaction d'une concurrence aux ressources multiples et à la capacité de riposter. La riposte peut ainsi être fatale pour l'entreprise à l'origine de l'affront. C'est pour illustrer les risques engendrés par les stratégies d'attaque de front que nous nous proposons dans la suite de nous focaliser sur l'exemple typique de la pratique de la guerre des prix. Le concept de guerre des prix illustre une relation d'affrontement économique entre deux ou plusieurs entreprises qui se traduit par une phase de tension sur les prix, puis de remontée des prix, sans qu'il y est nécessairement de disparition d'entreprises du secteur.

Les causes de déclenchement d'une guerre des prix entre plusieurs concurrents ont été attribuées par M.E. Porter (1984) à deux types de scénarios. Dans le premier scénario, un des concurrents tente d'offrir secrètement des prix inférieurs à celui pratiqué par la concurrence, ce qui provoque une sur-enchère et une compétition à celui qui baisse le plus ses prix pour réaliser un avantage compétitif par rapport à ses rivaux. Dans le deuxième scénario, les prix peuvent s'effondrer du fait d'une baisse inattendue ou une mauvaise anticipation de la demande. Dans cette perspective, une baisse de la demande renforce l'ambiguïté liée à la perte de part de marché et augmente la probabilité d'une guerre de prix.

En revanche, quand la croissance de la demande est forte, la tentation de baisser les prix par rapport au prix du marché est très forte. En effet, une telle baisse des prix permettrait de capter une part plus importante de la nouvelle demande que celle qui est captée par les entreprises qui ne baissent pas leurs prix. Néanmoins, la baisse des prix associée à une croissance de la demande aboutit généralement à des reprécipitations moins importantes ce qui minimise le risque de guerre des prix. En effet, la part de marché acquise suite à une telle baisse des prix ne correspond pas à une perte de parts de marché chez les concurrents ce qui limite l'effet d'hostilité de la manoeuvre.

Ainsi, les guerres de prix peuvent se déclencher tant dans les périodes de forte croissance de la demande que dans les périodes de baisse de cette demande. Les « guerres de prix » sont considérées comme ayant des effets désastreux sur les entreprises qui s'y engagent et beaucoup d'auteurs conseillent de les éviter (J. Bon & F. Jallat, 1997 ; K. Brandmeyer & M. Schmidt, 1995 ; R. Garda & M. Marn, 1993 ; A.R. Rao & al, 2000). D'ailleurs, de nombreux auteurs montrent que de tels comportements sont agressifs, et même s'ils peuvent être très profitables aux entreprises qui les initient, ils dégradent la rentabilité du secteur en général (R. D'Aveni, 1995 ; K.G. Smith & al., 2001).

Contrairement aux stratégies d'attaques de front entre entreprises rivales du même secteur telles que la pratique des guerres de prix, le recours à des stratégies entrepreneuriales fondées sur une observation attentive de l'environnement et des innovations permanentes permettent de surprendre en permanence les concurrents. De telles stratégies innovatrices permettent à l'entreprise de maintenir un renouvellement de ses sources de l'avantage concurrentiel en fonction de la dynamique environnementale.

**Fact-strat16.** Développer des relations de coopération avec les concurrents, pour en tirer parti (coopétition).

De nos jours, dans une économie marquée par un éventail riche en interactions et en réseaux inter-organisationnels, et par une concurrence multimarchés intense entraînant une hypercompétition entre les entreprises dans un contexte mondialisé, les entreprises peuvent être à la fois concurrentes et partenaires. L'avantage concurrentiel est alors à rechercher dans les relations entre entreprises concurrentes, privilégiant ainsi des situations de coopétition dans une logique coopérative pour poursuivre des intérêts communs.

En situation de concurrence, les entreprises ont un grand intérêt à découvrir ce que leurs concurrents pensent, et ce qu'ils savent, pour ne pas se laisser surprendre et se préparer à d'éventuelles actions stratégiques de concurrence.

L'IE, considérée comme un instrument dédié à la conquête de meilleures positions sur le marché, permettant à une entreprise de se défendre des manœuvres stratégiques agressives de ses concurrents (P. Baumard, 2000 ; J.L. Levet, 2001), se retrouve restreinte à s'inscrire dans une conception agressive et non-coopérative des relations entre entreprises concurrentes, dans le sens où elle a pour ambition de déstabiliser ces mêmes concurrents (M.E. Porter, 1980 ; F. Bournois & P.J. Romani, 2000 ; L. Lackman, K. Saban & J. Lanasa, 2000). Dans une telle perspective, l'IE, au travers de ses techniques tant défensives qu'offensives, permet à une entreprise de se renseigner sur ses concurrents, d'obtenir un pouvoir d'influence sur l'environnement et de développer des stratégies de déstabilisation sur ses concurrents. Dès lors, il devient difficile d'imaginer qu'elle cherche ou qu'elle réussisse à coopérer avec ces mêmes rivaux.

Toutefois, le rôle de l'IE ne peut pas se restreindre à développer des comportements de rivalité entre concurrents, mais bien au contraire, il consiste à favoriser des comportements de « coopétition » qui réunissent compétition et coopération (M. Bengtsson & S. Kock, 2000 ; A.M. Brandenburger & J. Nalebuff, 1996). Concrètement, l'un des rôles de l'IE est de surveiller l'environnement en vue de trouver des partenaires potentiels. Connaître ses partenaires potentiels, c'est également connaître ses futurs rivaux et identifier ses partenaires possibles c'est également identifier ses concurrents et les éventuelles coopérations. Les entreprises se trouvent ainsi confrontées à un dilemme : ne pas coopérer avec ses concurrents pour éviter qu'ils s'approprient son savoir et savoir-faire ; Inversement, collaborer avec ses concurrents permet à l'entreprise de bénéficier d'avantages de coopétition tout en s'exposant à d'éventuelles attaques de la part de ses alliés (J. Oxley & R. Sampson, 2004).

L'interrogation que nous nous sommes posée est comment une combinaison entre stratégies coopératives et compétitives peut-elle être en faveur d'une réussite d'un SIE ?

Pour y répondre, nous pouvons dire que si la concurrence et la coopération sont possibles simultanément dans un contexte d'IE, la coopétition permet d'optimiser la réussite d'un SIE dans le sens où la coopétition se traduit par des échanges d'informations qui approvisionnent l'IE (J. Oxley & R. Sampson, 2004), et permettrait à l'entreprise de disposer des informations stratégiques provenant des différents partenaires entrant dans ce type de relation concurrentielle (W.W. Powell, 1990 ; B. Kogut, 2000 ; A. Goerzen & P. Beamish, 2005).

En effet, la coopération est un moyen très important pour collecter de l'information sur les concurrents car plus une entreprise coopère avec ses rivaux, plus elle échange de l'information sur eux et sur leurs partenaires, et donc plus elle améliore l'efficacité de toute la phase de collecte de l'information qui représente une phase cruciale dans le processus d'IE. La collaboration entre entreprises concurrentes implique des échanges d'informations, par exemple, la participation à un projet commun procure à chacune d'entre elles un accès, plus ou moins direct, aux informations stratégiques portant sur les entreprises rivales, sur leurs principaux clients et sur leurs partenaires actuels et potentiels. Dans cette conception, plus l'entreprise développe des stratégies compétitives, plus le SIE devrait être efficace.

Par conséquent, les entreprises recherchent des possibilités de coopération avec les entreprises concurrentes qui leurs permettent d'acquérir de nouvelles informations sur les concurrents, leurs intentions stratégiques ainsi que sur leurs clients et partenaires. C'est parce que l'entreprise recherche des informations sur des concurrents, qu'elle conclut une relation de coopération pour y parvenir. C'est en ce sens que W.W. Powell (1990) et B. Kogut (2000) affirment que c'est cet attrait de flux informationnels supplémentaires, engendré par la coopération, qui incite les entreprises à établir des relations coopératives.

Ainsi, la coopération avec des entreprises concurrentes représente un terrain propice à la collecte d'informations stratégiques portant sur les concurrents. Toutefois, comme le soulignent J. Oxley & R. Sampson (2004), malgré les efforts en termes de protection du patrimoine immatériel de l'entreprise, certaines fuites d'informations stratégiques sont inévitables. L'IE, au travers de ses techniques défensives, prend ainsi toute son importance pour écarter un tel risque de fuites des informations stratégiques.

**Fact-strat17.** Mettre en place des opérations de contre-influence pour se protéger des actions de déstabilisation, de manipulation et de désinformation.

Les actions d'influence et de déstabilisation animent tous les jours la scène économique aussi bien à l'échelle locale, nationale ou internationale. L'entreprise se doit d'être réactive face à de telles actions particulièrement dangereuses pour sa pérennité. Les actions de contre-influence sont souvent celles qui demandent le plus de ressources mises à contribution car, face à une tentative de déstabilisation ou de manipulation, les conséquences peuvent être très vite fatales pour l'entreprise et la contre-influence ne doit pas se faire attendre pour y mettre un terme, si ce n'est inverser la tendance et faire de l'action de déstabilisation une contre-action aboutissant à une amélioration de la position de l'entreprise dans son environnement. Pour réussir les opérations de contre-influence, l'entreprise se doit d'avoir des stratégies flexibles et malléables (conformément au facteur stratégique 13).

**Fact-strat18.** Tirer parti des expériences passées en termes de réussites et des échecs dans la résolution des problèmes décisionnels.

La prise en compte des expériences passées, tant les réussites que les échecs, permet souvent à l'entreprise de tirer les leçons pour résoudre les nouveaux problèmes similaires qui se présentent à elle. En effet, les problèmes sont souvent similaires et une solution déjà adoptée avec succès peut porter ses fruits avec de nouveaux cas de problèmes décisionnels. Cela ne constitue pas une règle absolue car, parfois, un problème similaire devra recevoir une réponse différente, mais celle-ci pourra tout de même être inspirée de la première. Par exemple, il est souvent constaté qu'une entreprise dominante possède une tendance à adopter des stratégies défensives pour maintenir sa position stratégique sur le marché en envisageant les mêmes pratiques qui lui avait permis d'atteindre une telle position et qui sont constamment jugées efficaces à un moment donné et dans un contexte bien défini. Pour une telle entreprise, il semble difficile de remettre en cause les critères de compétitivité qu'elle a elle-même installés car elle est réticente à modifier un système qui a fait son succès.

#### 7.2.2.2. Récapitulatif des facteurs stratégiques

Nous récapitulons l'ensemble des facteurs stratégiques clés de succès d'un SIE dans le tableau suivant :

<b>Fact-strat01</b>	Considérer l'environnement comme une variable active de la stratégie de l'entreprise.
<b>Fact-strat02</b>	Aligner les orientations du SIE avec des objectifs stratégiques définis selon des axes de développement prioritaires, traduits en actions stratégiques structurées, concrètes et réalisables.
<b>Fact-strat03</b>	Alimenter en permanence la réflexion stratégique par des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée.
<b>Fact-strat04</b>	Identifier, comprendre et expliciter le problème décisionnel en termes d'enjeu (objet, signal, hypothèses)
<b>Fact-strat05</b>	Instaurer une vision stratégique explicite et partagée qui représente un cadre de référence cohérent et motivant pour les acteurs afin de mieux orienter leur comportement
<b>Fact-strat06</b>	Gérer les retours d'expérience pour une réutilisation des connaissances stratégiques.

<b>Fact-strat07</b>	Favoriser la réflexion stratégique pour prendre du recul et se poser les bonnes questions portant sur le bien fondé du problème décisionnel.
<b>Fact-strat08</b>	Opter pour une décentralisation dans la réflexion stratégique
<b>Fact-strat09</b>	Développer des stratégies flexibles et malléables pour un ajustement permanent de la stratégie
<b>Fact-strat10</b>	Maîtriser le facteur temps dans la décision et l'action stratégiques : prendre des décisions stratégiques au moment opportun.
<b>Fact-strat11</b>	Préserver une vigilance stratégique permanente pour réduire le risque d'erreur dans l'analyse stratégique et dans les décisions et actions stratégiques
<b>Fact-strat12</b>	Développer des stratégies réactives pour s'y adapter le plus rapidement possible : une rapidité de l'action stratégique (ou des réactions) doit se coupler avec une fiabilité des réponses
<b>Fact-strat13</b>	Développer des stratégies préactives : prendre en considération les changements prévisibles et s'y préparer.
<b>Fact-strat14</b>	Développer des stratégies proactives pour développer un renouveau stratégique fondé sur l'innovation en fonction de la dynamique environnementale
<b>Fact-strat15</b>	Instaurer des stratégies d'épie et de surprise (stratégies entrepreneuriales) plutôt que des stratégies d'attaque de front pour éviter les affrontements concurrentiels.
<b>Fact-strat16</b>	Développer des relations de coopération avec les concurrents, pour en tirer parti (coopétition).
<b>Fact-strat17</b>	Mettre en place des opérations de contre-influence pour se protéger des actions de déstabilisation, de manipulation et de désinformation.
<b>Fact-strat18</b>	Tirer parti des expériences passées en termes de réussites et des échecs dans la résolution des problèmes décisionnels.

Tableau 40 : Les facteurs stratégiques déterminant la réussite d'un SIE

### 7.2.3. Les facteurs d'ordre organisationnel

Les facteurs d'ordre organisationnel concernent les caractéristiques de la structure organisationnelle de l'entreprise jouant en faveur de la réussite d'un SIE. L'objectif de cette section consiste à préciser qui sont les acteurs impliqués dans le SIE, quelle est la nature de l'organisation de l'entreprise la plus propice à la réussite d'un tel système et comment gérer ces aspects organisationnels pour le bon fonctionnement du SIE ?

La réussite d'un SIE dépend, d'un point de vue organisationnel, de trois caractéristiques majeures : d'abord la place de l'IE dans l'organisation de l'entreprise c'est à dire à quelle niveau est rattachée la fonction de l'IE ; ensuite, l'organisation du SIE lui même en termes de centralisation et/ou de décentralisation, d'existence d'un responsable du SIE ou encore de structuration de l'IE en cellule ; enfin l'organisation de l'entreprise en réseau, intégrant des réseaux actifs, diversifiés, entretenus et recourant à des experts tant internes qu'externes.

L'ensemble de ces caractéristiques constituent les facteurs clés organisationnels de succès d'un SIE que nous proposons de clarifier dans la suite.

#### 7.2.3.1. Les facteurs organisationnels identifiés

Les facteurs organisationnels que nous avons identifiés se résument ainsi :

**Fact-org01** : Le rattachement de l'unité de l'IE au niveau élevé de la direction générale

L'IE représente un enjeu d'une importance capitale pour les entreprises face à un environnement de plus en plus turbulent. C'est en prenant en considération une telle importance que nous pensons que confier le fonctionnement de l'unité de l'IE à une entité séparée de la direction de l'entreprise n'est pas souhaitable. En effet, les objectifs du SIE doivent être le plus possible alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans le cas contraire, la démarche d'IE ne peut pas servir convenablement le processus décisionnel stratégique puisqu'elle ne saura pas à quels objectifs informationnels répondre et dans quel sens orienter la recherche d'information stratégique.

En outre, en plaçant la direction générale aux commandes du SIE, les acteurs impliqués dans un tel système se voient garantir le soutien tant matériel que managérial de la part de la direction générale en matière d'intelligence

économique. Les membres de la direction générale peuvent ainsi jouer le rôle de « sponsor » de l'IE. Faute d'un tel soutien le SIE est voué à l'échec car les acteurs qui y sont impliqués se retrouvent vite isolés et démotivés.

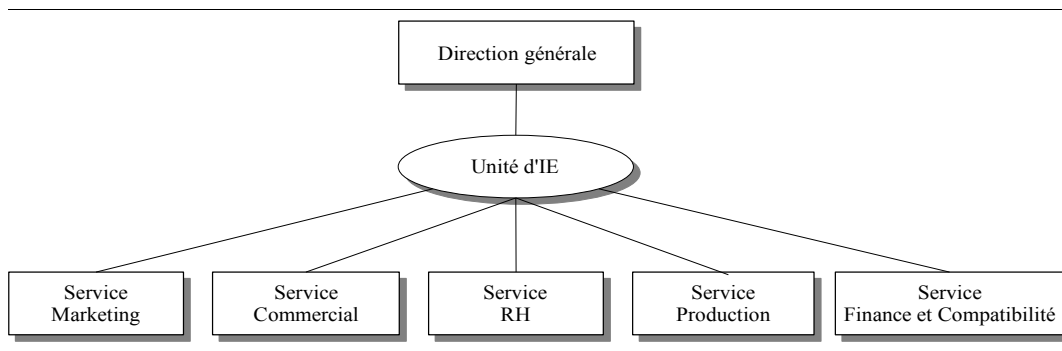


Fig. 73: L'IE, une unité liée à la direction générale

Ainsi, nous considérons qu'il est indispensable de rattacher l'unité de l'IE au niveau élevé de la direction générale pour que les objectifs du SIE soient constamment alignés sur ceux de la stratégie de l'entreprise et de la vision stratégique des dirigeants. Un tel rattachement de la fonction de l'IE à un rang hiérarchique suffisamment supérieur favorise ainsi la réussite d'un SIE en constituant plusieurs apports aux fonctions de l'IE. Nous citons particulièrement l'apport en termes de coordination des décisions et actions stratégiques au sein de l'entreprise mais aussi entre entreprises partenaires. En effet, seul le niveau élevé des membres de la direction générale a véritablement vocation de coordination tout en étant partie prenante de l'unité de l'IE qui, de par le niveau hiérarchique autorisant la prise de décision et la conduite des actions et intervenant en appui, assurant ainsi une meilleure efficacité du SIE.

**Fact-org02** : La nomination ou la désignation d'un responsable du SIE

Pour le bon fonctionnement d'un SIE, il est nécessaire de désigner celui qui, dans l'entreprise, aura la responsabilité d'animer le fonctionnement d'un tel dispositif ; tels que sélectionner les acteurs impliqués dans le SIE, les coordonner, leur donner des consignes, organiser des plans d'échanges, proposer des séances de formation, définir le budget alloué, etc.

L'animation et l'audit de l'efficacité des réseaux internes et externes font partie des missions du responsable du SIE. Cela consiste à repérer les acteurs compétents à impliquer dans le SIE afin d'en améliorer le fonctionnement, coordonner et évaluer le rendement effectif du travail de chaque acteur impliqué dans le SIE. Ce responsable doit également jouer le rôle d'animateur en organisant des rencontres fréquentes et régulières entre les acteurs du SIE. Il établit des relations privilégiées avec chaque acteur dans le souci d'instaurer un climat de confiance, de collaboration et de reconnaissance de l'apport de chacun. Le responsable du SIE se charge d'informer chaque acteur des finalités, des missions et des aspects éthiques et déontologique du SIE.

Le profil du responsable du SIE devra refléter celui d'un manager et un bon communicant reconnu pour sa grande expérience, ayant une parfaite maîtrise de l'intelligence économique pour mieux guider les acteurs impliqués dans le SIE, et des compétences généralistes reconnues dans l'animation et la conduite de projets, une ouverture d'esprit, une rigueur de synthèse et une disponibilité permanente pour qu'il remplisse efficacement sa mission car la gestion des difficultés dans le fonctionnement du SIE lui incombent. Le responsable d'un SIE doit être proche de la direction générale afin de favoriser l'implication de celle-ci nécessaire à la réussite d'un SIE.

**Fact-org03** : L'organisation du SIE (centralisée et/ou décentralisée?)

Nous nous posons la question de la centralisation ou non du SIE car la manière dont est organisé un tel système a un grand impact sur sa réussite. En effet, dans le cas du SIE, les deux configurations sont possibles en ce sens qu'une unité d'IE peut être créée au sein de l'entreprise. Une telle unité pourrait avoir un grand rôle au commencement de la mise en oeuvre de l'IE dans l'entreprise. Elle aurait la fonction de sensibilisation et de formation du personnel. En effet, il serait inapproprié de structurer le SIE en mode décentralisé à partir du moment où le personnel n'a pas d'ores et déjà les connaissances et la maîtrise requises en matière d'IE. De ce fait

le personnel ne peut être autonome et a besoin de se référer à une unité spécialisée qui le guidera dans la pratique de l'IE.

Toutefois, une fois que le personnel devient suffisamment sensibilisé et formé à l'IE, une décentralisation du fonctionnement du dispositif d'IE est recommandée. En effet, un SIE décentralisé permet d'optimiser la recherche, l'analyse et le traitement d'information, à partir de différentes sources que chacun participe à constituer, pour une meilleure pertinence de l'information nécessaire à la réflexion stratégique et à la prise de décision et à la prise de décision.

Ainsi, les deux modes, centralisé et décentralisé, du SIE jouent un rôle important dans sa réussite. Nous pensons ainsi qu'il est nécessaire d'allier les deux configurations, en créant des sous-unités centralisées dispersées dans les différents départements de l'entreprise et qui sont interreliées pour former un système global d'IE décentralisé. Toutefois, il est souvent préférable de garder une unité centrale d'IE au niveau élevé de la hiérarchie.

**Fact-org04** : Structurer l'entreprise en un SIE afin que tous les acteurs puissent participer activement à la réussite du SIE.

L'incarnation de l'IE au coeur même de l'entreprise assimile celle-ci à un véritable SIE. En effet, l'IE concerne l'ensemble des rouages de l'entreprise car, quel que soit son niveau hiérarchique ou sa responsabilité, tout acteur dans l'entreprise participe à la recherche et à la collecte d'informations. De telles informations, une fois traitées et analysées, aboutissent à des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée utiles à la prise de décision. Ainsi, nous pensons que chaque membre de l'entreprise, en fonction de ses compétences, fait partie du SIE et peut contribuer efficacement à sa réussite.

**Fact-org05** : La formalisation du fonctionnement du SIE

La formalisation du SIE est indispensable pour savoir quoi faire et quand le faire dans le processus de résolution d'un problème décisionnel stratégique. Le processus d'IE que nous avons présenté dans la section 4.1.2 du chapitre 2, proposé par l'équipe de recherche S.I.T.E, constitue une initiative de formalisation du fonctionnement du SIE et nous considérons sa mise en pratique au sein de l'entreprise comme une des conditions favorisant à la réalisation du présent facteur.

La formalisation a pour rôle d'aller au delà du fonctionnement « ad-hoc », qui repose sur l'intuitif, et passer à un fonctionnement systématique suivant des étapes précises. Toutefois, il est largement reconnu que la démarche d'IE est complexe à mettre en pratique et les étapes du processus d'IE ne permettent pas de planifier au détail près le fonctionnement du SIE mais plutôt de donner les principaux éléments d'organisation afin de faciliter la tâche du décideur, des veilleurs, et des analystes. D'ailleurs, chacun d'entre eux se voit attribuer certaines étapes, ce qui permet d'organiser le travail dans le cadre du fonctionnement du SIE.

**Fact-org06** : L'organisation de l'entreprise en mode réseau (réseaux internes et réseaux externes)

Y.F. Livian (2001) définit le réseau comme « *un ensemble d'éléments en interaction, reliés de manière suffisamment stable et s'inscrivant dans le temps et dans l'espace* ». De plus, P. Cohendet (1996) souligne qu'un réseau peut être considéré comme « *un faisceau de relations associant des entités, ces entités peuvent être marchandes, publiques ou associatives, collectives ou individuelles* ».

Plusieurs appellations ont été accordées au modèle d'organisation-réseau ; entreprise en réseau, entreprise-réseau et réseau d'entreprises. La question qui se pose est laquelle parmi ces appellations peut répondre à ce modèle concernant soit les relations intra-entreprises (organisations en réseau), soit les relations inter-entreprises (réseaux d'organisations).

L'organisation dite « en réseau » nous paraît être la plus adaptée pour que le fonctionnement du SIE soit le plus efficace possible. En quoi l'organisation en réseau constitue-t-elle un outil-clé pour la réussite d'un SIE ? Toute la réponse réside dans la constitution efficace et bien activée tant d'un réseau interne, constituant la structure organisationnelle de l'entreprise elle-même, que d'un réseau externe inscrivant l'entreprise dans une logique de partenariat et de coopération pour apporter une valeur ajoutée aux processus de recherche, de collecte, de

traitement et d'analyse de l'information restitués par de tels réseaux dans un contexte d'IE.

Depuis des siècles, le fonctionnement du monde économique était fondé sur le mécanisme du réseautage, depuis l'antiquité, avec le fonctionnement du commerce maritime et le commerce des épices dans lequel l'ensemble des organisations ont à l'époque recouru à la constitution de réseaux économiques et ce pour contrôler et dominer un commerce aussi fructueux. Un autre exemple historique de recours aux réseaux dans l'économie est celui de la « route de la soie » qui était depuis le moyen âge un réseau de routes commerciales entre l'Asie et l'Europe, allant de X'ian en Chine jusqu'à Antioche en Syrie médiévale. Tant d'exemples concrets révèlent bien que tout n'était que réseau et tout ne fonctionnait qu'en réseau, et même au vingt unième siècle, l'économie continue de fonctionner ainsi.

L'IE s'inspire et ne fait que reprendre à bon escient les principes du fonctionnement du monde économique et place l'organisation en mode « réseau » au coeur des objectifs de déploiement d'un SIE dans l'entreprise. De plus, si l'on reprend les différentes définitions de l'IE, la notion de « réseau » y est quasiment tout le temps présente de par ses principales fonctions de surveillance de l'environnement, de recherche, de collecte, d'analyse et d'interprétation d'informations pertinentes, ainsi que de production des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée et de mise en pratique des actions d'influence. La notion de réseau est considérée comme un jeu de connexions qui désigne la capacité de l'entreprise à tisser, entretenir et activer d'une façon flexible des liens entre les composantes de l'entreprise et les différents acteurs la constituant ainsi que entre l'entreprise et les acteurs de l'environnement.

D'abord, les activités de surveillance, de recherche et de collecte d'informations constituent, par essence, une affaire de réseaux, que soit en interne ou en externe. Dans le réseau interne de l'entreprise, il s'agit bien souvent de recourir au réseau humain de l'entreprise et plus particulièrement de veilleurs qui représentent des observateurs de l'environnement et des capteurs d'informations. La recherche d'informations est aussi favorisée par le réseau externe lorsque l'on utilise des sources d'informations externes et que l'on évoque le réseau d'analystes- experts externes.

Ensuite, l'activité de production des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée fait recours au réseau humain interne à l'entreprise ainsi qu'au réseau humain d'experts externes activés dans la pratique de l'IE tout en reposant sur la communication soutenue et constructive entre le réseau interne et externe de l'entreprise.

Enfin, l'activité de mise en pratique d'actions d'influence repose souvent sur le déploiement du réseau externe d'entreprise partenaires pour manoeuvrer sur les marchés, déjouer les barrières à l'entrée mises en place par les concurrents et activer des leviers d'influence sur les marchés. Les réseaux permettent également de tisser des liens pour être bien informés souvent avant les concurrents et exceller dans la communication avec le monde politique, les médias et l'administration, et consiste en quelque sorte à influencer en l'occurrence l'environnement politique, juridique et réglementaire. Les entreprises intelligentes tissent et tressent des partenariats multiples pour disposer d'un corpus insaisissable, elles configurent des alliances stratégiques pour déployer leur influence et mettre en pratique l'effet de surprise sur les marchés dans le but de surprendre et ne pas se laisser surprendre par les concurrents.

L'IE, par essence se doit d'utiliser des stratégies de réseautage fondées sur la création d'une multitude des liens qui s'ajustent avec flexibilité et rapidité. Cela détermine l'intelligence des entreprises qui déploient leur réseaux pour manoeuvrer sur les marchés, déjouer les barrières d'entrée mises en place par les concurrents et activer des leviers d'influence sur les marchés. C'est en ce sens que D. Genelot (1992), disait que « *l'intelligence d'un système vient de la capacité de ses éléments à se comprendre entre eux pour conduire une stratégie cohérente. 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. Dans un monde de plus en plus turbulent, l'entreprise gagne en efficience globale et en réactivité stratégique si elle fonctionne sur le modèle du réseau* ».

Le réseau externe constitué d'entreprises partenaires peut être vu comme le moyen de disposer de nouvelles connaissances et d'acquérir de nouvelles compétences clés qualifiées de stratégiques. C'est ainsi que le réseau



externe aboutit à un développement d'échanges de connaissances et d'interactions entre entreprises apprenantes.

En outre, les entreprises développent des stratégies relationnelles pour déployer des actions stratégiques communes avec d'autres entreprises partenaires leur permettant de neutraliser les contraintes environnementales, de minimiser les incertitudes et de se soustraire aux influences de l'environnement, mais aussi de développer des stratégies entrepreneuriales ambitieuses permettant de modifier l'environnement dans le sens de leurs intérêts communs.

Ainsi, les deux facettes du comportement stratégique de l'entreprise dans un contexte d'IE que sont la proactivité et l'anti-déterminisme sont donc envisagées dans le cadre des stratégies de coopération ou stratégies collectives. En effet, la coopération entre entreprises se manifeste plutôt dans des environnements turbulents, et envisage ces alliances comme « *un moyen de réduire les incertitudes auxquelles les entreprises sont confrontées, en les éliminant ou en les contrôlant mieux* » (D. Puthod, 1995). C'est ainsi que les entreprises proactives peuvent être considérées comme celles qui se jouent des turbulences et parviennent à rentrer dans des accords de coopération afin, de maintenir leur croissance ou de mieux accélérer leur développement.

Ainsi, pour pallier le manque de capacités et de ressources dans un contexte environnemental turbulent et pour ne pas être paralysée par la complexité y afférente, l'entreprise rentre dans une logique de partenariat et d'alliances stratégiques en s'associant avec d'autres entreprises dans le cadre d'une croissance par coopération, en l'occurrence la PME. L'union crée la force des entreprises vulnérables, et c'est en ce sens que G. Paché (1996) remarque que certaines entreprises proactives, forment des pratiques de collaboration dont la finalité est de leur donner un champ d'intervention collective plus importante pour pouvoir mieux maîtriser les contraintes environnementales. La structure en réseau ou la réticulation parvient alors à transformer l'environnement parce qu'il existera une redéfinition de ses contours, en d'autres termes, les entreprises rentrent dans une logique de redéfinition commune des objectifs poursuivis et la coopération entre entreprises ne repose pas uniquement sur les actions stratégiques communes, mais des buts communs seront recherchés et une même finalité de la part des différentes entreprises intervenantes dans la coopération sera souhaitée. Dès lors, il en résulte une cohésion des actions stratégiques pour s'échapper des contraintes environnementales et pour proposer des résultats différents de ceux qui existent avant le regroupement des objectifs des différentes entreprises dans une logique entrepreneuriale fondée sur le changement, ne pouvant être réalisée qu'en fonction de la coopération de toutes les entreprises concernées.

Par ailleurs, l'organisation de l'entreprise en mode réseau permet à celle-ci de gagner en réactivité stratégique afin de réduire les contraintes environnementales, de s'adapter en permanence aux nouvelles exigences imposées par l'environnement et de développer des stratégies entrepreneuriales ambitieuses permettant d'influencer celui-ci en sa faveur. Toute la question réside dans la constitution efficace et bien activée du réseau et dans sa valeur ajoutée à l'information apportée par un tel réseau pour la réussite d'un SIE.

En définitive, les stratégies de réseautage tant en interne qu'en externe apportent de la valeur ajoutée et contribuent à la réussite d'un SIE.

#### **Fact-org07** : La diversité des réseaux

Le réseau interne de l'entreprise est généralement constitué de l'ensemble des salariés, des différentes filiales, départements, fonctions ou structures opérationnelles de l'entreprise et d'experts internes. Le réseau externe quant à lui peut être composé d'un ensemble de partenaires, des clients, des fournisseurs, des concurrents, des centres de recherche, des organisations publiques, etc. La diversité de tels réseaux favorise la richesse des sources d'informations qu'ils représentent. Le réseau diversifié à travers la multitude des profils d'acteurs qui le constituent, permet d'accroître la potentialité des échanges et par la suite l'acquisition de nouvelles connaissances grâce à une diffusion des informations bi ou multi latérale. C'est en ce sens que la réussite du SIE s'en trouve améliorée par l'apport considérable des divers acteurs qui y sont impliqués en termes de confrontation des expériences, connaissances, analyses et interprétations, ce qui favorise la production de nouvelles connaissances. Nous pouvons ici mettre l'accent sur le lien de ce facteur avec les facteurs culturels (diversité culturelle), individuels (acquisition de nouvelles compétences) et stratégique (accroître la réactivité et la proactivité

stratégique).

**Fact-org08** : L'activité des réseaux

Les réseaux internes et externes mis en place ne doivent pas être inactifs et l'un des facteurs clé de réussite d'un SIE réside dans l'utilisation des ressources matérielles et immatérielles, en l'occurrence les réseaux de l'entreprise. De plus, si un réseau externe est délaissé pendant une certaine période, cela risque d'aboutir à la perte pure et simple d'un tel réseau qui sera aspiré par les concurrents. En effet, un contact extérieur à l'entreprise, tel qu'un expert, n'hésitera pas à nouer un contact actif avec la concurrence si l'entreprise dont il était collaborateur ne lui prête pas d'attention particulière.

Le recours aux réseaux permet souvent d'intégrer à l'entreprise des compétences qu'elle ne détient pas en interne. Dans une société de l'information où les entreprises se battent pour acquérir la bonne information au bon moment, nous voyons de plus en plus l'émergence d'une société de la compétence où les entreprises tentent d'acquérir les compétences dont elles ont besoin et, parfois, se voient perdre des compétences, notamment par débauchage. L'inactivité des réseaux de l'entreprise accentue le risque de perte de compétences et c'est pour cette raison que nous considérons que l'activité des réseaux constitue bel et bien un facteur clé de succès d'un SIE qui, par ailleurs, fonctionne grâce aux compétences des décideurs, veilleurs et analystes de l'entreprise.

**Fact-org09** : L'entretien des réseaux

Les réseaux internes et externes mis en place doivent être régulièrement entretenus et ce à travers leur renouvellement, actualisation, renforcement et évaluation. Cela permet de garder un niveau de compétence des réseaux internes et externes jouant un grand rôle dans la réalisation des fonctions de l'IE.

**Fact-org10** : L'implication d'experts internes et/ou externes dans le SIE

Les experts internes et externes impliqués dans le SIE contribuent à analyser les informations et interpréter les indicateurs restitués par les veilleurs afin d'apporter aux décideurs des informations à valeur ajoutée.

7.2.3.2. Récapitulatif des facteurs organisationnels

Nous récapitulons l'ensemble des facteurs organisationnels clés de succès d'un SIE dans le tableau suivant :

<b>Fact-org01</b>	Le rattachement de la fonction de l'IE au niveau élevé de la direction générale
<b>Fact-org02</b>	La nomination d'un responsable du SIE
<b>Fact-org03</b>	L'organisation du SIE (centralisée et/ou décentralisée?)
<b>Fact-org04</b>	Structurer l'entreprise en une cellule d'IE afin que tous les acteurs puissent participer activement à la réussite du SIE
<b>Fact-org05</b>	La formalisation du fonctionnement du SIE
<b>Fact-org06</b>	L'organisation de l'entreprise en mode réseau
<b>Fact-org07</b>	La diversité des réseaux (réseau interne et/ou réseau externe)
<b>Fact-org08</b>	L'activité des réseaux
<b>Fact-org09</b>	L'entretien des réseaux
<b>Fact-org10</b>	L'implication d'experts internes et/ou externes dans le SIE

Tableau 41 : Les facteurs clés de succès du SIE d'ordre organisationnels

7.2.4. Les facteurs d'ordre individuel

Les acteurs, que nous considérons dans notre travail comme un composant à part entière d'un SIE, ont un rôle capital à jouer dans le fonctionnement et la réussite d'un tel système. En effet, ce sont les hommes et les femmes qui agissent dans le SIE et qui ont un rôle essentiel dans sa réussite et cela a, d'ailleurs, été mentionné par F. Bournois & P.J. Romani (2000, p.113) qui soulignent que « *les liens entre gestion des ressources humaines et intelligence économique et stratégique ne sont pas suffisamment approfondis [...] pourtant, ce sont les hommes et*

*les femmes de l'entreprise, vecteurs d'informations, qui peuvent améliorer sans cesse la qualité du processus ».*

Partant d'un tel constat, nous nous proposons d'identifier des facteurs d'ordre individuel oeuvrant en faveur de la réussite d'un SIE. Pour cela, nous nous sommes posée deux principales interrogations : quelles compétences doit-on détenir dans un contexte d'IE ? Et comment les construire, les préserver et les exploiter pour les mettre en exergue et exploiter leur valeur ajoutée pour la réussite d'un SIE ?

L'identification des facteurs d'ordre individuel se focalise ainsi d'une part sur les compétences des acteurs impliqués dans le SIE jouant en faveur de sa réussite, et d'autre part sur les capacités de l'entreprise à gérer de telles compétences. Les facteurs proposés constitueront une forme de recommandations à l'entreprise pour une meilleure gestion des compétences qu'elle ne doit cesser d'optimiser en fonction des évolutions de l'environnement dans un contexte d'IE.

D'ailleurs, dans le second chapitre de ce mémoire, nous avons expliqué que, dans un environnement en perpétuels changements, la pérennité de l'entreprise dépend de la réalisation d'un renouveau stratégique pour développer des comportements stratégiques spécifiques au nouveau contexte aboutissant ainsi à la création de nouvelles sources d'avantages compétitifs. Un tel renouveau stratégique est irrémédiablement associé à un mécanisme de renouvellement du portefeuille des compétences des acteurs car les compétences d'hier risquent d'être inappropriées dans le sens où elles deviennent peu productives et ne constituent qu'une source d'avantage concurrentiel temporaire. C'est en ce sens que nous mettons en exergue la notion de capacités dynamiques que nous avons mentionnées dans la section 2.2.3.3 du second chapitre, considérées comme l'aptitude de l'entreprise à renouveler et reconfigurer ses compétences distinctives pour mieux répondre aux changements rapides de l'environnement.

Dans la suite de cette section, nous nous proposons de présenter les facteurs d'ordre individuel clés de succès d'un SIE que nous avons identifiés et nous répondons ainsi à un double objectif : évaluer les compétences des acteurs impliqués dans le SIE et étudier comment l'entreprise gère son portefeuille de compétences.

#### 7.2.4.1. Les facteurs individuels identifiés

**Fact-ind01** : Mettre en place une procédure d'évaluation des compétences pour faire le bilan des compétences existantes dans l'entreprise et déceler les compétences clés.

Il est capital, pour toute entreprise de recenser les compétences clés qu'elle détient. Pour cela, un repérage des personnes talentueuses, surtout parmi les nouveaux entrants, doit être pratiqué de façon régulière et ce à travers des entretiens d'évaluation périodiques du personnel. Parmi les salariés à haut potentiel, il faudra identifier les compétences et en faire l'inventaire qualitatif (synthétique et individuel) et quantitatif (effectifs) afin d'en ressortir celles qui sont clés pour le développement stratégique de l'entreprise. Cela permet de dresser une cartographie des compétences en mettant en avant les compétences clés en matière d'IE. Pour se faire, il existe des outils qui sont les référentiels métiers et les référentiels métiers-compétences. Les référentiels métiers permettent de structurer l'inventaire des compétences disponibles dans l'entreprise. Les référentiels métiers-compétences permettent, quant à eux, d'identifier les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs du SIE.

**Fact-ind02** : Motiver, mobiliser les acteurs et mettre en valeur leurs compétences.

La motivation des participants au processus d'IE semble être une condition incontournable de la réussite d'un SIE, et il appartient au dirigeant de créer un environnement de travail facilitant cette motivation. Comme le souligne J. Le Bon (1998) dans ses travaux sur la contribution des acteurs commerciaux à l'IE, ils sont d'autant plus motivés qu'ils sont reconnus sur cette activité. Pour améliorer la motivation de tels acteurs, l'auteur préconise des systèmes de récompense des efforts des salariés en IE. Le temps dédié à l'activité de l'IE joue un rôle important dans la motivation du personnel. En effet, si l'entreprise alloue une plus grande place aux réunions d'information, de sensibilisation sur la valeur de l'information et les enjeux de l'IE, des comptes-rendus sur les résultats obtenus, il en résulte une plus grande motivation du personnel pour participer à réaliser un plan d'action collectif permettant de développer la pratique de l'IE dans l'entreprise.

D'autres moyens permettant de motiver les acteurs consistent à favoriser les initiatives individuelles,

responsabiliser le personnel et déléguer certaines tâches. Cela permet de reconnaître, valoriser et mobiliser davantage les compétences des acteurs et par la suite, ils seront davantage impliqués dans la pratique de l'IE.

**Fact-ind03** : Diagnostiquer régulièrement les besoins en compétences clés nécessaires au fonctionnement du SIE

Pour optimiser le fonctionnement du SIE, le responsable d'un tel système se doit d'établir d'une façon périodique un diagnostic des compétences détenues par l'entreprise et celles dont il a besoin en matière de pratique d'IE. Un tel diagnostic repose d'abord sur une procédure d'évaluation des compétences existantes en fonction de leur contribution à la réalisation des objectifs du SIE, et ensuite sur l'identification des compétences à acquérir afin d'optimiser la réussite d'un tel système. L'objectif du responsable du SIE est ainsi de réduire l'écart constaté entre les besoins et les acquis en termes de compétences nécessaires à la pratique de l'IE.

Partant de l'objectif double de l'IE tant en matière de compréhension de l'environnement que d'influence sur celui-ci en faveur de l'entreprise, nous pouvons dire que le diagnostic des besoins en compétences réside principalement dans les capacités de collecte et d'analyse d'informations, d'interprétation des indicateurs informationnels, de prise de décisions et de mise en pratique des actions stratégiques adéquates. En résumé, le responsable du SIE a besoin de compétences en matière de réflexion, d'analyse et d'interprétation, pour mieux décrypter et comprendre l'environnement, et en matière d'action pour le mieux maîtriser.

Or, face à un contexte environnemental en perpétuel changement, nous pensons qu'il convient d'étudier le processus de diagnostic et de reconfiguration des compétences des acteurs en fonction de la dynamique environnementale et des objectifs stratégiques de l'entreprise. C'est pour cette raison que le diagnostic des besoins en compétences clés nécessaires au fonctionnement du SIE devra être réalisé régulièrement et être effectué en fonction des évolutions de l'environnement qui sont susceptibles de modifier le jeu concurrentiel, et par la même occasion, la valeur des ressources de l'entreprise qui risquent de devenir, avec le temps, obsolètes.

**Fact-ind04** : Optimiser au mieux l'exploitation des compétences clés existantes dans l'entreprise.

Attribuer les acteurs en fonction de leurs compétences au sein de l'entreprise aux postes correspondants, est sans doute une des clés du succès du SIE. En effet, chaque acteur, en fonction de ses compétences, doit être affecté au poste qui correspond à son profil et sur lequel il pourra exprimer son talent. En prenant en compte à la fois les besoins en compétences de l'entreprise et le potentiel des acteurs, l'entreprise peut répondre efficacement à une demande selon les offres qu'elle propose et par la suite, optimiser au mieux l'exploitation des compétences clés au sein de l'entreprise.

**Fact-ind05** : Créer et développer le portefeuille de compétences et en acquérir de nouvelles.

Le développement des compétences traduisant le renouvellement du portefeuille des compétences des acteurs, ne signifie pas faire une table rase des compétences existantes, mais effectuer une amélioration des compétences détenues par l'entreprise et l'acquisition de nouvelles compétences qui ont été décelées à la suite du diagnostic des besoins en compétences clés nécessaires.

L'idée que nous défendons est que le développement des compétences s'effectue à travers l'apprentissage organisationnel que nous avons présenté dans la section 5.2 du premier chapitre de ce mémoire. C'est en ce sens que G. Koenig (1994) disait que l'apprentissage organisationnel est « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles mêmes* ».

Traditionnellement, nous distinguons trois modes d'apprentissage oeuvrant pour le développement des compétences dans l'entreprise.

En premier lieu, le mode d'apprentissage par l'interaction entre acteurs permet d'optimiser les compétences individuelles et de développer la compétence collective de l'entreprise. D'ailleurs, la compétence individuelle n'a de sens que sans l'interaction qui constitue l'essence même du fait organisationnel. En d'autres termes, si la compétence d'un acteur existe, indépendamment de son appartenance à l'entreprise, elle se façonne, s'exprime mieux et s'enrichit dans l'interaction entre acteurs au sein de l'entreprise « *la compétence existe, se façonne et*

*s'exprime dans l'interaction entre acteurs de l'entreprise. Le jeu des interactions sociales est tout à la fois structurant de la connaissance mais aussi structuré par celle-ci* » (T. Durand, 1997).

En second lieu, le mode d'apprentissage par la pratique consiste au développement empirique des savoir-faire à travers la pratique et enrichit ainsi les compétences détenues par l'entreprise. Un tel apprentissage repose essentiellement sur le développement incrémental de savoir-faire par tâtonnement. La raison principale qui justifie le recours à un tel mode d'apprentissage est que, dans l'entreprise, tout n'est pas forcément formalisé et parfaitement prédéfini. L'acteur se confronte souvent à des situations qui ne font pas l'objet de routines explicites dans l'entreprise et devra essayer des solutions, échouer dans certains cas et réussir dans d'autres et c'est cette expérience empirique qui fera naître en lui de nouvelles compétences.

En troisième lieu, le mode d'apprentissage par « le désapprendre » permet à l'entreprise de déceler quelles sont les compétences qui sont devenues obsolètes, dépassées ou non rentables, afin de les faire évoluer. Les acteurs doivent alors désapprendre de telles compétences pour acquérir de nouvelles compétences plus récentes. Pour illustrer de tels propos, nous citons l'exemple d'un ingénieur ayant des compétences en matière de conception de logiciel. Si une telle compétence repose sur un mode de conception dépassé, il est de l'intérêt de l'entreprise de faire évoluer une telle compétence vers l'apprentissage de nouvelles techniques en matière de conception de logiciels. Un autre exemple est celui d'un savoir-faire en matière de réparation de matériel industriel qui, pour des raisons d'optimisation, devra faire l'objet d'évolutions pour acquérir un tour de main plus efficace ou des méthodes plus appropriées.

En définitive, nous pouvons constater que dans le contexte d'IE, où l'environnement est en perpétuelles turbulences, il nous semble important que les entreprises renouvellent et reconfigurent constamment leurs compétences stratégiques pour s'acclimater aux changements externes via les capacités dynamiques, afin de préserver leurs compétences actuelles et d'en développer de nouvelles plus adéquates.

**Fact-ind06** : Diversifier les compétences des acteurs impliqués dans le SIE.

L'existence de différents acteurs porteurs de différentes compétences semble être un facteur fondamental dans la réussite d'un SIE. En effet, le processus d'IE sollicite une multitude de compétences détenues par une équipe dont les acteurs coopèrent pour réussir son application. Ces compétences doivent être suffisamment diversifiées et complémentaires pour mieux se conjuguer afin d'apporter une compétence collective nécessaire à la réalisation des différentes étapes du processus d'IE.

A travers la définition de la compétence en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être, nous pouvons survoler les diverses compétences que les acteurs impliqués dans le SIE détiennent. En effet, le responsable du SIE doit jouer un rôle polyvalent pour l'animation, la coordination et l'audit du SIE. Pour mener à bien son activité, il doit à la fois posséder une formation et une expérience solides, des capacités intellectuelles, des aptitudes managériales et des qualités humaines tels qu'un esprit ouvert, des capacités d'analyse et de synthèse, du coaching opérationnel, des techniques de reporting, des aptitudes pour la communication et le dialogue avec les autres acteurs, le sens de l'écoute, etc.

Concernant la qualité des autres acteurs du SIE, il s'agit d'un personnel ayant des profils diversifiés selon la phase du processus d'IE dans laquelle ils interviennent et dirigé par le responsable du système. Les étapes du processus d'IE sont exécutées autour de trois principaux acteurs que sont le décideur, l'analyste et le veilleur.

Le décideur, acteur principal dans le processus d'IE, doit disposer d'une expérience solide dans la prise de décision et d'un grand sens de la réflexion. Il devra savoir prendre du recul pour se poser les bonnes questions lui permettant de décrire le plus finement possible l'enjeu du problème décisionnel, le contexte qui l'a engendré et la demande en information. Pour cela, le décideur doit savoir traduire le problème décisionnel en questions de recherche d'informations, savoir exprimer ses besoins en informations, savoir analyser les causes d'émergence du problème décisionnel (le pourquoi ?) et savoir expliciter ses intentions stratégiques afin de remédier l'écart d'inadéquation entre la situation réelle et la situation souhaitée (le comment ?), savoir évaluer la pertinence des indicateurs performants en se reposant sur sa réflexion et son intuition. Le décideur devra également avoir une

pensée rationnelle et analytique afin de mettre en œuvre un système d'explications de causes et des conséquences (effets/ fins) l'orientant dans l'interprétation des indicateurs et dans le choix des orientations stratégiques à envisager.

Dans un contexte d'IE, le veilleur, quant à lui, doit disposer de certaines compétences lui permettant de résoudre la problématique informationnelle et ce à deux niveaux : obtenir une meilleure compréhension de la demande informationnelle formulée par le décideur, du contexte et des enjeux inhérents au problème décisionnel pour répondre à cette demande le plus fidèlement possible et dans les meilleures conditions de délais, de qualité et de coûts. Pour ce faire, le veilleur doit avoir le sens de l'écoute et du dialogue avec les autres acteurs. Il doit ensuite pouvoir se poser des questions pertinentes pour traduire le problème décisionnel en questions de recherche d'informations, identifier les sources pertinentes d'informations ainsi que les informations en question. Le veilleur doit formuler tout au long de son travail de recherche d'information une adéquation entre la demande informationnelle – le type d'informations souhaitées – le sujet à traiter. C'est pour réaliser cette tâche qu'il est indispensable, pour le veilleur de maîtriser l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, notamment les outils de recherche et de collecte d'information (Internet, bases de données en ligne, moteurs de recherches, ...), les outils de traitement de l'information (logiciels d'analyse de données quantitatives / qualitatives, logiciels de fouille de données ou Data Mining, ...) et les outils de stockage, de diffusion et de communication de l'information (systèmes de gestion de bases de données, messagerie électronique, Intranet, ...). Le veilleur doit, pour mener à bien ses activités, posséder certaines qualités déontologiques en termes du respect de la confidentialité, de recherche d'informations dans un cadre légal, du travail dans la transparence.

L'analyste a un rôle crucial dans le processus d'IE dans sa compétence à analyser les informations en collaborant avec le veilleur et à interpréter des indicateurs informationnels en collaborant avec le décideur permettant à celui-ci de prendre des décisions stratégiques en toute connaissance de cause. C'est ainsi que l'analyste doit présenter certaines compétences définies en capacités d'analyse, d'interprétation et de synthèse ainsi qu'une objectivité dans la production de conclusions et la proposition de recommandations d'action à destination du décideur.

Plus généralement, nous pouvons considérer que la diversité des compétences des acteurs impliqués dans le SIE se traduit par la diversité de leurs cursus, de leurs expériences professionnelles, mais aussi de leurs connaissances et de leurs attitudes.

La diversification des compétences des acteurs impliqués dans le SIE est bénéfique pour la réussite d'un tel système dans le sens où la conjugaison des compétences permette une confrontation des points de vues, des visions différentes, etc. instaurant un comportement générateur de nouvelles idées menant à la créativité. Les échanges mutuels établis entre membres d'une équipe hétérogène dans le cadre de l'IE permet ainsi de développer la compétence collective, prôner le professionnalisme et favoriser l'innovation.

Toutefois, la confrontation de points de vues et de visions différentes peut créer des conflits et engendrer des désaccords qui ne sont pas toujours associés à des résultats positifs, et il importe de mettre l'accent sur le rôle du leader, le responsable du SIE, qui d'une part peut encourager les acteurs à exprimer spontanément leurs différences et leurs talents, et d'autre part oeuvrer à donner des feedbacks constructifs et en cas de désaccords, résoudre les conflits.

**Fact-ind07** : Anticiper l'évolution des compétences des acteurs en fonction de la dynamique environnementale

Dans les entreprises qui évoluent dans un environnement turbulent, tout avantage concurrentiel demeure temporaire. Dès lors, elles devraient continuellement renouveler le portefeuille de compétences de ses acteurs pour dénicher de nouvelles sources d'avantages et renouveler leurs stratégies d'innovation. En effet, plusieurs études et recherches empiriques ont montré que les meilleures entreprises sont celles qui prennent des décisions stratégiques efficaces et rapides, alimentées en permanence par des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée portant sur l'évolution de l'environnement concurrentiel et qui détiennent à leur possession des compétences stratégiques renouvelées (remises en valeur et enrichies) en permanence pour qu'elles ne deviennent pas obsolètes.

Ainsi, nous pensons que l'une des tâches cruciales que le responsable du SIE se doit d'accomplir est l'étude des possibilités d'évolution des compétences des acteurs selon une dynamique qui prend en considération le nouveau contexte environnemental, la vision stratégique du décideur ainsi que les orientations stratégiques de l'entreprise. Le responsable du SIE se doit également de formuler des scénarios d'évolution des compétences à court, moyen et long termes aboutissant à la reconfiguration d'une nouvelle cartographie des compétences des acteurs.

Dès lors, l'anticipation de l'évolution des compétences permet d'optimiser la politique de recrutement, de formation ainsi que de gestion de la carrière des acteurs pour répondre au mieux aux attentes du responsable du SIE en matière de besoin en compétences nécessaires à la pratique de l'IE.

**Fact-ind08** : Protéger les compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage du personnel qualifié.

Le risque principal que court les compétences clés d'une entreprise est principalement le débauchage. Le débauchage qualifie l'action d'un salarié qui a rompu abusivement le contrat le liant à son employeur pour accepter d'être engagé par une autre entreprise, généralement concurrente. Le nouvel employeur est solidairement responsable du dommage causé à l'employeur précédent. (art. L122-15 du Code du travail). En effet, ce phénomène n'est pas sans dommage pour l'employeur puisqu'il aurait, à priori, fait bénéficier à son salarié d'un certain nombre de formations représentant un investissement dont il ne pourra profiter. De plus, la perte d'une compétence clé est souvent suivie d'un manque à gagner. Nous pouvons citer comme exemple le cas d'un vendeur expérimenté, qui, s'il est débauché, entraînera un gros manque à gagner pour l'entreprise car il emmène généralement avec lui son carnet d'adresse.

Les solutions qui doivent être mises en place afin d'amortir un tel risque sont multiples. La motivation du personnel permet souvent de remédier, au moins partiellement, à un tel problème tout en augmentant le rendement du personnel. Pour cela, il est nécessaire d'aligner le salaire selon la compétence du salarié dans l'entreprise. Néanmoins, les solutions que nous venons de citer ne permettent pas, seules, de toujours se prémunir du débauchage provoqué par les concurrents car les avantages financiers sont souvent le motif premier d'un débauchage. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de mettre en place des rémunérations périphériques et différées, grâce notamment aux contrats de groupe à adhésion collective tels que complémentaire mutuelle santé, prévoyance (indemnités journalières, incapacité-invalidité, décès), épargne salariale, épargne retraite. De telles solutions permettent de fidéliser fortement les salariés et sont également exprimées à travers les produits et/ou services offerts aux salariés et à leurs familles.

#### 7.2.4.2. Récapitulatif des facteurs individuels

Nous récapitulons l'ensemble des facteurs individuels clés de succès d'un SIE dans le tableau suivant :

<b>Fact-ind01</b>	Mettre en place une procédure d'évaluation des compétences dans l'entreprise
<b>Fact-ind02</b>	Motiver, mobiliser les acteurs et mettre en valeur leurs compétences
<b>Fact-ind03</b>	Diagnostiquer régulièrement les besoins en compétences clés nécessaires au fonctionnement du SIE
<b>Fact-ind04</b>	Optimiser au mieux l'exploitation des compétences clés existantes dans l'entreprise
<b>Fact-ind05</b>	Créer et développer le portefeuille de compétences et en acquérir de nouvelles
<b>Fact-ind06</b>	Diversifier les compétences des acteurs impliqués dans le SIE
<b>Fact-ind07</b>	Anticiper l'évolution des compétences des acteurs en fonction de la dynamique environnementale
<b>Fact-ind08</b>	Protéger les compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage du personnel qualifié

Tableau 42 : Les facteurs clés de succès du SIE d'ordre individuels

#### 7.2.5. Les facteurs clés d'ordre informationnel

Notre travail dans cette section consiste à répondre aux questions relatives à la nature stratégique de l'information : en quoi l'information est-elle stratégique (les enjeux stratégiques de l'information) dans un contexte d'IE ? Et quel est son impact sur la réussite d'un SIE ? C'est pour répondre à de telles questions que nous

proposons des facteurs qui traduisent les critères de pertinence de l'information produite par le SIE.

Nous avons précédemment évoqué que l'environnement de l'entreprise est devenu de plus en plus turbulent laissant les décideurs plongés dans une situation d'incertitude de plus en plus intense. Les entreprises l'ont aujourd'hui bien compris et elles se sont lancés dans la quête d'informations stratégiques pertinentes pour diminuer le taux d'incertitude dans la prise de décision stratégique. Paradoxalement, face à l'avènement de la société de l'information et la démocratisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la quantité d'information disponible n'a jamais été aussi importante. L'enjeu pour les décideurs est de donner du sens à des informations souvent désorganisées, éparses et incomplètes. Un SIE efficace doit alors être en mesure de gérer ce paradoxe qui existe entre manque en informations pertinentes et surabondance d'informations qu'il faudrait maîtriser. Les informations restituées par le SIE se doivent d'être pertinentes pour servir le processus décisionnel stratégique.

Tout au long du processus de l'IE, les informations acquièrent de la valeur après qu'elles soient analysées, synthétisées et mises en formes pour devenir des informations stratégiques à haute valeur ajoutée constituant des connaissances stratégiques utiles à la prise de décisions stratégiques. Le décideur en tant qu'utilisateur principal du SIE, est le plus apte à donner son jugement sur la pertinence de l'information restituée par un tel système.

Nous nous proposons dans cette section d'étudier les critères de pertinence des informations car un SIE est efficace s'il produit de l'information pertinente.

La pertinence de l'information est déterminée en fonction de la nature du jugement de pertinence exprimée par son utilisateur qui est le décideur. Un tel jugement se fonde sur l'adéquation entre le résultat d'une recherche d'information et l'énoncé de la question posée. Ainsi, une information est considérée comme pertinente lorsqu'elle permet de répondre le plus fidèlement possible à la demande informationnelle formulée par le décideur et qu'elle soit utile pour prendre des décisions stratégiques efficaces.

Dès lors, toute information restituée par le veilleur doit faire l'objet d'une évaluation en termes de pertinence afin qu'elle joue pleinement son rôle dans l'aide à la prise de décisions stratégiques. Une telle évaluation permet de s'assurer de donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment pour prendre de bonnes décisions et mener des actions stratégiques adéquates.

R. Reix (1998) a apporté plusieurs éléments pour la caractérisation de la pertinence de l'information. L'auteur a pris en considération l'utilisateur et le contexte d'utilisation et résume les principaux déterminants de la pertinence de l'information en termes de :

- L'exhaustivité qui caractérise une information complète
- L'absence de bruit qui permet de disposer seulement de l'information utile pour la décision et donc représente le degré d'utilité de l'information fournie
- La précision ou le degré de finesse pour une information suffisamment détaillée
- Le respect des contraintes de temps car l'information doit être fournie au bon moment car si la décision est déjà prise, l'information n'a plus d'intérêt et l'information doit être fréquemment actualisée
- La fiabilité ou la crédibilité qui correspond à l'exactitude de l'information. La fiabilité d'une information dépend de la fiabilité de la source. Une information inexacte peut conduire l'entreprise à des situations critiques causées par la prise de mauvaises décisions.
- La forme qui joue un rôle important dans la pertinence et la rapidité des décisions à prendre car des graphiques, par exemple, sont plus rapidement perçus que des résultats présentés sous forme de tableau.
- L'accessibilité : l'information doit être facilement accessible par les acteurs pour servir et être un support lors d'une décision stratégique.

R. Reix (1998) a proposé la figure suivante pour représenter les déterminants majeurs de la pertinence de l'information :



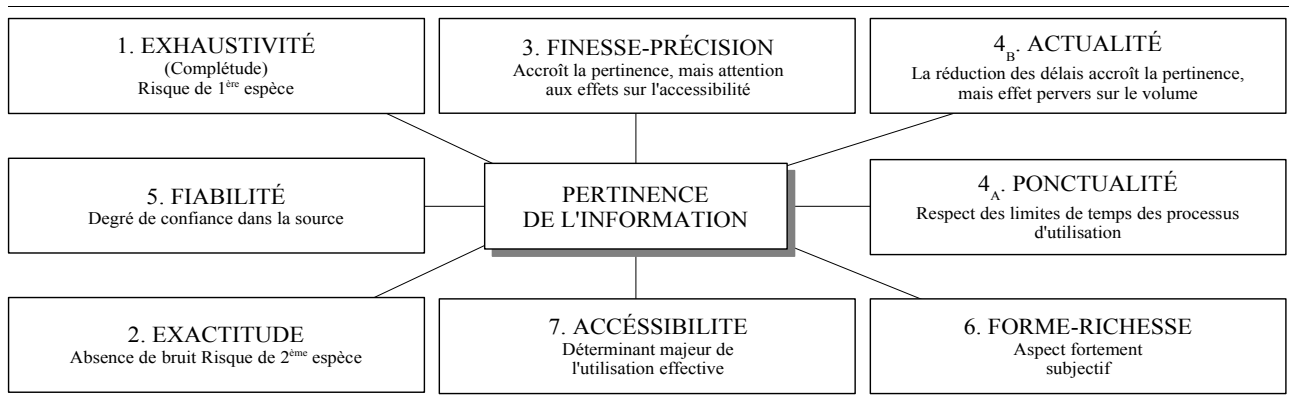


Fig. 74 : Les déterminants majeurs de la pertinence de l'information selon R. Reix, 1998, p. 30

B. Martinet & Y.M. Marti (1995) inscrivent l'analyse de la valeur de l'information dans le contexte global de l'activité de l'IE. Les auteurs notent que la valeur de l'information dépend de la qualité de l'analyse des besoins en information, de la pertinence et de la qualité des sources, de la qualité de l'analyse, de la diffusion, du feed-back, et de la sécurité de l'information.

En prenant en considération l'ensemble des travaux précédemment présentés, nous pensons qu'il existe d'autres facteurs clés de succès du SIE que nous proposons d'étudier dans la section suivante.

#### 7.2.5.1. Les facteurs informationnels identifiés

**Fact-inf01** : Décrire le plus finement possible la demande informationnelle, l'enjeu inhérent au problème décisionnel et le contexte qui l'a engendré afin de favoriser une meilleure compréhension des besoins en informations.

S. Cacaly & al. (2004) avancent que « *la pertinence absolue [de l'information] n'existe pas ou du moins, est invérifiable, car elle impliquerait que l'utilisateur sache parfaitement ce qu'il cherche au moment où il pose sa question* ». Les auteurs traduisent la pertinence en « *l'adéquation entre le résultat d'une recherche d'information et l'énoncé de la question posée* ». Ainsi, la pertinence de l'information dépend tant de la bonne description, par le décideur, de l'enjeu du problème décisionnel rencontré, de la compréhension du contexte décisionnel ainsi que de la demande informationnelle exprimée, que de la capacité du veilleur à les comprendre et les assimiler.

Dans un premier temps, le décideur doit formuler sa demande en informations, identifier ce qu'il doit savoir pour agir en toute connaissance de cause, préciser l'enjeu relatif au problème décisionnel rencontré ainsi que les objectifs pour s'assurer que le veilleur les a bien compris. Pour cela, il est important que la demande informationnelle soit exprimée en termes d'enjeu relatif au problème décisionnel et au contexte qui l'a engendré pour que le veilleur puisse mieux la traiter et mieux y répondre. L'enjeu d'un problème décisionnel s'exprime en termes d'objet – signal – hypothèse : l'objet de l'environnement sur lequel il est possible d'agir ; le signal qui incite le décideur à déceler le problème décisionnel et l'hypothèse qui correspond au risque encouru, aux conséquences si on ne réagit pas, formulés ainsi : Si on n'agit pas sur l'<Objet> alors que <Signal>, alors on risque que <Hypothèse>.

La compréhension de tels paramètres de la part du veilleur contribue à ce qu'il saisisse mieux la genèse de la demande informationnelle, le contexte décisionnel et les motivations qui l'ont engendré. Cela permet ainsi une meilleure compréhension des objectifs de la recherche d'informations.

**Fact-inf02** : Mettre à jour et réactualiser régulièrement l'identification des besoins en informations.

Dans le contexte actuel d'un environnement changeant, les besoins en information évoluent constamment, ce qui nécessite leur actualisation permanente. La sensation fautive du veilleur d'avoir tout compris sur la demande informationnelle formulée par le décideur représente un des dysfonctionnements majeurs contrariant l'adéquation entre les objectifs stratégiques réels du décideur et les objectifs de recherche d'informations du veilleur. Une large

part de la confusion qui peut subsister entre le veilleur et le décideur a pour origine la précipitation lors de la phase d'expression des besoins en informations ainsi que le manque de sens de l'écoute de la part du veilleur. En effet, le veilleur doit être prêt à recevoir, à tout moment, des clarifications, des précisions, des rectifications de la demande informationnelle exprimée par le décideur. Cette actualisation permanente des besoins en informations permet de remettre, de temps en temps, la recherche informationnelle sur la bonne voie en vue de répondre le plus efficacement possible à la demande.

Il importe alors d'actualiser régulièrement les besoins en matière d'information afin de construire un SIE réellement dynamique qui produit un flux continu d'information en évolution permanente reflétant les changements intervenus dans l'environnement dans lequel l'entreprise est appelée à agir. Lorsque l'environnement change, la stratégie change et le processus d'IE doit être alors réexaminé et modifié en fonction de ces changements incessants. La stratégie doit être, à son tour, mise à jour en fonction des nouvelles informations collectées (nouvelles opportunités ou nouveaux dangers).

**Fact-inf03** : Traduire le problème décisionnel en questions de recherche d'informations.

Une fois que le décideur a formulé sa demande en informations, a précisé les enjeux inhérents au problème décisionnel, a défini les objectifs stratégiques et validé la demande, un projet de recherche d'information est initié auprès du veilleur. Celui-ci commence par comprendre la demande exprimée par le décideur. Pour cela, il extrait les concepts clés de la demande pour la reformuler pour la traduire en un ou plusieurs problèmes informationnels constitués d'un ensemble d'activités de recherche d'information. Cette traduction permet d'explicitier les objectifs de recherche du veilleur en prenant en compte les contraintes temporelles (délais) et les contraintes informationnelles (où chercher, comment chercher et par quel moyen ?). Le veilleur doit ensuite identifier des indicateurs informationnels issus des différentes recherches engagées et les présenter à l'analyste pour les analyser afin d'extraire leurs sens et juger de leur pertinence.

**Fact-inf04** : Mettre en place une écoute active et permanente de l'environnement.

La surveillance de l'environnement a fait l'objet de nombreuses études et il est largement reconnu que l'entreprise doit détecter les signaux faibles annonciateurs de menaces et d'opportunités. Pour assurer une meilleure vigilance stratégique, le SIE doit jouer le rôle d'un « radar » en continue quête d'informations afin d'alerter les acteurs des événements qui surviennent. L'intérêt d'une surveillance permanente est de réduire le risque de surprises et d'incertitudes de l'environnement permettant de rendre celui-ci plus intelligible et mieux maîtrisé. Néanmoins, la surabondance d'informations qu'elle implique constitue pour l'entreprise un inconvénient majeur qu'elle doit absolument le gérer, d'où l'intérêt d'une veille plus ciblée, orientée selon les objectifs stratégiques.

**Fact-inf05** : Diversifier les domaines de surveillance de l'environnement.

A la suite de l'explicitation, par le décideur, du problème décisionnel en termes d'enjeu et la formulation de sa demande en informations, le veilleur est confronté d'abord à la définition de l'étendue et de l'orientation des recherches informationnelles qu'il accomplira dans le cadre du SIE pour répondre ses besoins en informations pertinentes. La diversification des domaines de surveiller de l'environnement constitue un apport considérable permettant à la tâche du veilleur d'aboutir plus efficacement à la collecte des informations les plus pertinentes.

L'étendue de la surveillance de l'environnement a fait l'objet de nombreuses études empiriques qui portent essentiellement sur les pratiques d'entreprises en matière de surveillance. En effet, nous pouvons citer l'exemple d'une étude faite sur la pratiques des entreprises américaines en matière de surveillance de l'environnement. Selon cette étude, l'environnement le plus surveillé est l'environnement économique qui regroupe les domaines de l'économie générale, du marché, des concurrents, des clients et des fournisseurs. Les raisons pour lesquelles l'environnement économique est le plus surveillé, sont expliquées par Bulton & al. (1982), qui ont démontré qu'elles sont reliées à la nature des objectifs stratégiques des entreprises qui sont de nature financière. L'importance est accordée ensuite à la surveillance de l'environnement technologique qui s'explique par les échecs dus aux ruptures technologiques (S.C. Jain, 1984), le développement rapide des technologies et l'avantage concurrentiel réalisé grâce à l'avance technologique (R.K. Subramanian & al., 1993). En revanche, les

environnements sociaux et politiques sont les moins surveillés. Ces études empiriques montrent également une évolution marquée vers une surveillance de plus en plus étendue à d'autres domaines pour une couverture plus large de l'environnement.

Ainsi, nous constatons qu'une surveillance diversifiée et aussi étendue que possible permet à l'entreprise de couvrir le maximum de champs ou domaines de surveillance. Cette diversification doit néanmoins être adoptée avec réserve car elle introduit le risque de surabondance d'informations et se doit d'être ciblée en fonction des objectifs stratégiques pour répondre le plus fidèlement possible aux besoins en informations exprimés par le décideur.

**Fact-inf06** : Identifier et cibler les axes de surveillance de l'environnement.

Une surveillance « tous azimuts » est susceptible de générer un surplus d'informations et demande à l'entreprise de surveiller un grand nombre de paramètres environnementaux à la fois, ce qui nécessite un investissement important en moyens humains et financiers. C'est en éparpillant ainsi des ressources limitées que la surveillance devient superficielle car elle ne peut pas focaliser les efforts sur ce qui est intéressant. Afin d'éviter cela, il est d'abord nécessaire de découper l'environnement en axes de surveillance pour mieux diriger les efforts de veille. Pour cela, il est important de détecter les variables qui influencent l'évolution en cours, de manière favorable ou défavorable pour l'entreprise et de cibler la surveillance de l'environnement sur les variables clés qui conduisent la transformation du marché et qui produisent les perturbations. Ainsi la surveillance de l'environnement ne doit pas être globale, mais plutôt orientée et bien ciblée. D'ailleurs, de nombreux chercheurs ont suggéré de segmenter l'environnement de l'entreprise tels que l'environnement économique, l'environnement commercial, l'environnement socio-culturel, l'environnement scientifique-technique et technologique, etc. et ont souligné la nécessité de cibler les axes de surveillance en fonction des préoccupations stratégiques.

Certes, une surveillance focalisée sur certains axes permet à l'entreprise de réduire le risque de surabondance d'informations et de maîtriser les coûts, elle a cependant un inconvénient majeur, celui du risque d'une surprise ou d'une menace venant d'un champ non couvert. C'est pour cette raison que ce facteur devra, autant que possible, être couplé au facteur précédent (fact-inf05).

**Fact-inf07** : Hiérarchiser les axes pour instaurer des priorités de surveillance de l'environnement.

Face au paradoxe existant entre une veille « tous azimuts » faisant courir à l'entreprise un risque de surabondance d'informations et une veille trop ciblée entraînant un risque de surprises, plusieurs auteurs recommandent d'adopter une segmentation encore plus fine. Certains préconisent de définir des axes de surveillance à l'intérieur de chaque domaine environnemental et donc d'affiner le découpage.

Lorsque l'entreprise détient des ressources humaines ou financières limitées et lorsqu'elle a des contraintes temporelles, il est nécessaire pour le veilleur de hiérarchiser les axes de surveillance afin de leur instaurer des priorités (R. Calori & T. Atamere, 1989) pour optimiser les efforts de surveillance en fonction de ces priorités (P.T. Terry, 1977). D'ailleurs, certains chercheurs ont proposé des méthodes de priorisation des axes de surveillance « *pour des raisons évidentes de coût, de bruit de fond et d'encombrement, les entreprises devront, dans leur quasi-totalité, se résigner à un choix préalable des zones à surveiller de façon prioritaire* » (J. Morin, 1985, p.129).

En définitive, nous pensons que la hiérarchisation des axes de surveillance semble être indispensable pour s'assurer que le SIE fonctionne dans les meilleures conditions.

**Fact-inf08** : Réactualiser systématiquement les axes de surveillance de l'environnement en fonction des paramètres émergents.

L'environnement de l'entreprise est caractérisé par son instabilité et son dynamisme. La difficulté à surveiller un tel environnement s'en ressent. En effet, chaque jour, de nouvelles possibilités d'axes à surveiller s'offrent au veilleur qu'il doit prendre en considération afin de les inclure aux axes de surveillance ciblée par le processus de veille. Il convient alors de réactualiser systématiquement les axes de surveillance de l'environnement en fonction

des paramètres émergents.

**Fact-inf09** : Maîtriser à la fois la richesse de la source d'information, sa performance dans le temps et sa fiabilité (l'évaluer, l'actualiser et en créer de nouvelles)

L'entreprise, pour améliorer le degré de pertinence des informations, doit développer une procédure d'évaluation de la qualité des sources d'information. Les éléments sur lesquels porte cette évaluation sont multiples (B. Martinet & J.M. Ribault, 1989). En premier lieu, la fiabilité de la source qui traduit la capacité de la source à fournir des informations précises, justes et objectives correspondant fidèlement à l'information initiale. Nous citons comme exemple, les sources humaines qui tendent parfois à transformer l'information par le biais d'une interprétation personnelle. En second lieu, la richesse de la source en informations importantes qui traduit sa capacité à fournir des informations diversifiées. En troisième lieu, la performance de la source dans le temps qui s'apprécie selon deux principaux critères : la fraîcheur des informations fournies par la source en temps réel et la performance de la source à donner systématiquement et continuellement des informations. En quatrième lieu, la discrétion de la source qui renvoie à l'idée que plus que l'information est répandue auprès des personnes, moins elle a de valeur. L'entreprise qui possède et qui sait protéger l'information, pendant un certain de temps, a un avantage sur ses concurrents.

Nous citons l'exemple proposé par J. Le Bon (1998) où la qualité des informations remontées du terrain par les agents commerciaux dépend essentiellement de leurs capacités perceptuelles, mnésiques et cognitives. Les informations fournies sont pertinentes, si les commerciaux perçoivent effectivement les informations de l'environnement, les mémorisent et les analysent pour en évaluer l'importance. La valeur de la source, représentée ici par les commerciaux, a donc un impact sur la valeur de l'information.

L'entreprise doit également veiller à l'actualisation de ses sources en se référant aux évaluations qu'elle a réalisées afin d'abandonner celles qui manquent de qualité et en développant encore plus l'usage des sources jugées de qualité. Enfin, l'entreprise se doit de créer de nouvelles sources car, face à l'environnement en continu changement, l'information pertinente devient de plus en plus difficile à trouver et à collecter. Jour après jour, de nouveaux moteurs de recherche apparaissent, de nouvelles administrations se mettent en place, de nouveaux informateurs sont recrutés, etc. C'est pour toutes ces raisons que la quête de nouvelles sources doit être l'une des priorités du responsable du SIE.

**Fact-inf10** : Collecter des informations à caractère anticipatif, porteuses de signaux annonciateurs de changements.

L'entreprise est exposée à un flux permanent d'information en provenance de son environnement. Cette grande quantité d'informations reflète non seulement des signaux forts, émis volontairement par les acteurs de l'environnement, mais également des informations stratégiques à caractère anticipatif sous forme de signaux faibles. Ces derniers sont des signaux annonciateurs de changement ou des signes d'alerte précoce. Ces signaux faibles sont souvent qualitatifs, ambigus, fragmentaires, non identifiables à l'avance, sans pertinence intrinsèque par rapport aux décisions en cours et de ce fait non définissables à l'avance, de formes et de sources diverses (H. Lesca, 1994). La sélection des informations à caractère anticipatif a été reconnue depuis toujours comme une tâche cruciale pour la détection et l'anticipation des opportunités et des menaces de l'environnement (H. Wilensky, 1967 ; L. Smircich & C. Stubbart, 1985 ; B. Gilad & T. Gilad, 1988 ; P. Baumard, 1991).

Face à de telles informations, les membres de l'entreprise rencontrent souvent des difficultés à en détecter la nature anticipative. Cela peut se comprendre du fait que ces informations, dans le contexte des décisions en cours, n'attirent pas l'attention des veilleurs. C'est ainsi que D.C. Smith & J.E. Prescott (1987) notent que la plupart des individus ne se rend pas compte qu'elle détient des informations concurrentielles ou que ces informations ont une quelconque valeur. Il faut leur donner les compétences d'observation nécessaires pour acquérir cette information. Supposons que le décideur demande au veilleur de lui collecter des informations concernant un concurrent X et que, pendant le processus de recherche et de collecte d'informations, le veilleur reçoit un signal faible concernant un concurrent Y. Le veilleur est souvent focalisé sur son objectif premier, celui de collecter des informations sur

le concurrent X et ignore ainsi celles portant sur le concurrent Y. Cela explique bien la problématique qu'engendre la détection de signaux faibles au cours du processus de veille. C'est ainsi que H.I. Ansoff (1975) note que « finalement, les individus risquent de rejeter des informations pour leur côté non familier et ainsi ne jamais communiquer des informations pourtant cruciales pour la détection précoce des menaces et des opportunités ».

Il est donc important de sensibiliser les membres de l'entreprise à accorder une importance aux signaux faibles tout en donnant toujours de l'importance aux signaux forts. C'est ainsi que R.A. Thiétart & R. Vivas (1981) soulignent que « former les individus à prêter attention et séparer les données stratégiques du flux d'informations provenant de l'environnement reste un des problèmes les plus importants ».

**Fact-inf11** : Mettre en place une procédure de traitement (analyse, synthèse et mise en forme) des informations brutes collectées.

Comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre de ce mémoire, le processus d'IE est un processus finalisé qui permet de transformer les données brutes hétérogènes et fragmentaires en un ensemble d'informations signifiantes et ensuite en connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée utiles pour prendre des décisions et conduire des actions stratégiques concrètes.

C'est ainsi que l'information brute collectée doit être traitée, c'est-à-dire, analysée, synthétisée et mise en forme afin de pouvoir être exploitée dans le processus décisionnel et servir à l'action. L'analyse des informations est la mission de l'analyste et consiste à donner un sens aux informations brutes collectées et ce grâce à son expérience et son expertise et aux outils d'analyse d'informations qu'il a à sa disposition. La synthèse des informations intervient dans le processus de traitement de l'information pour transformer une masse d'informations interprétées en un ensemble cohérent et concis. Cette synthèse permet au décideur de gagner du temps dans sa compréhension des informations fournies par le SIE et donc une rapidité dans sa prise de décision.

La synthèse se concrétise par un document destiné au décideur qui rappelle l'axe de développement, le problème posé, l'analyse effectuée et propose les solutions alternatives et les recommandations, l'échéance de la prise de décision et le point de vue personnel de l'auteur (l'analyste). C'est à ce titre que l'analyste exprime à travers l'analyse et la synthèse son engagement personnel et une prise de responsabilité des résultats et des recommandations qu'il y défend. La différence entre veille stratégique et IE est clairement révélée à ce stade. En effet, le responsable de la veille stratégique se contente d'alerter le décideur sur un événement imprévu ou probable alors que le responsable du SIE s'engage davantage à travers la synthèse en y intégrant des informations actionnables présentées sous forme de recommandations d'actions stratégiques à l'attention du décideur.

La mise en forme des informations constitue la dernière étape du processus de traitement de l'information. Elle consiste à proposer au décideur une information, préalablement analysée et synthétisée, sous une forme facilitant sa compréhension et permettant au décideur de gagner du temps dans la prise de décision.

**Fact-inf12** : Instaurer une procédure d'évaluation de la qualité des informations

Une information collectée durant le processus d'IE demeure, jusqu'à nouvel ordre, une information susceptible d'être erronée, imprécise, dépassée, etc. Afin de faire le point, pour chaque information, sur sa qualité, une procédure d'évaluation de la qualité des informations s'impose. Une telle évaluation doit permettre de juger de la crédibilité de l'information, sa fiabilité / exactitude, son exhaustivité, sa précision, son utilité (par rapport aux besoins exprimés par le décideur), son caractère anticipatif, sa fraîcheur, son accessibilité, sa mise en forme adaptée à l'utilisateur.

**Fact-inf13** : Constituer, enrichir et actualiser la mémoire collective de l'entreprise.

Le stockage des connaissances dans la mémoire collective de l'entreprise consiste à conserver en réserve les connaissances stratégiques produites par le processus d'IE. M.S. Girod (1995, p.5) définit la mémoire collective comme « l'ensemble variable (qui s'enrichit et s'effrite) de connaissances organisationnelles transmises au cours du temps au sein de l'organisation. La mémoire organisationnelle est généralement présentée à la fois comme un stock de connaissances et comme un processus reposant sur trois phases : acquisition, rétention/stockage et

*restauration* ».

Les supports de stockage de l'information peuvent être de type papier ou électronique. Ce qui importe c'est que l'information soit accessible facilement par les utilisateurs potentiels.

Par ailleurs, les connaissances stockées peuvent porter sur l'historique des problèmes décisionnels, des décisions stratégiques qui ont été prises et des actions stratégiques qui ont été mises en pratique. La constitution d'un stock de connaissances dans la mémoire collective de l'entreprise a pour objectif l'accès des utilisateurs potentiels à tout moment aux connaissances et leur réutilisation pour résoudre de nouveaux problèmes décisionnels à partir des expériences antérieures (problèmes décisionnels passés - informations stratégiques pertinentes - solutions envisagées - actions stratégiques menées). Cela permet de faire une économie de temps et de coûts en effort et en ressources car l'information demandée est parfois immédiatement accessible lors d'une nouvelle demande informationnelle exprimée par le décideur.

La mémoire organisationnelle s'enrichit et s'actualise par le biais d'un processus d'apprentissage organisationnel qui représente un processus de développement d'une base de connaissances organisationnelles au sein d'une entreprise apprenante. Afin de réussir un tel processus d'apprentissage, il est important que tous les acteurs de l'entreprise y soient impliqués pour un enrichissement et une actualisation collective et permanente de la base de connaissances stratégiques représentant ainsi la mémoire organisationnelle.

**Fact-inf14** : Diffuser l'information pertinente au bon moment, aux bons destinataires et selon un format adapté.

L'information ne devient utile et stratégique que lorsqu'elle parvient au bon destinataire, au bon moment et sous une forme pertinente. Une fois validée, l'information doit aller vers ses destinataires dans un format adapté. L'intérêt d'une diffusion efficace de l'information est crucial dans la réussite d'un SIE, car une information collectée, traitée, stockée et non diffusée n'a plus d'intérêt puisqu'elle ne pourra pas être utilisée dans le processus décisionnel. De plus, une information diffusée trop tardivement risque de ne plus servir la prise de décision et ce à cause de la nature périssable de l'information, accentuée par les changements incessants de l'environnement. C'est pour cette raison que les informations à caractère stratégique doivent parvenir au décideur en temps voulu.

Pour optimiser la diffusion de l'information, le responsable du SIE doit répondre aux questions du qui ? (le bon destinataire), du quand ? (le bon moment), du comment ? (les bonnes voies de diffusion) et il doit se préoccuper également du format de présentation de l'information.

Pour une information donnée, le choix des destinataires est un exercice fastidieux pour le responsable du SIE. En effet, face aux contraintes de confidentialité touchant les informations à caractère stratégique, celles-ci doivent être communiquées aux bons destinataires, c'est à dire ceux qui sont intéressés par l'information et susceptibles de l'exploiter et présentant suffisamment de garanties quant à leur respect de la confidentialité et de la sécurité informationnelle.

Le choix des voies de diffusion de l'information est également d'une importance capitale. En effet, il n'est pas judicieux d'envoyer une information à caractère stratégique, servant à la prise d'une décision à caractère urgent par la voie postale (relativement lente). D'un autre côté, étant donné le manque de discrétion lors d'une communication téléphonique, en l'occurrence utilisant par exemple un téléphone dans un bureau partagé par plusieurs personnes, il est difficile de garder une stricte confidentialité de la discussion. C'est par rapport à de telles constatations que la question du choix d'une voie adéquate (messagerie électronique sécurisée, réunion privée en face à face, ...) doit être posée.

Le format doit pour ça part se référer à la nature des informations à diffuser afin de les présenter de manière à les rendre plus faciles à comprendre. En effet, un tableau de statistiques ou de chiffres est beaucoup plus facile à comprendre lorsqu'il est présenté en graphique. De plus, les préférences des destinataires doivent être prises en compte car selon leur profil, ils seront plus ou moins réceptifs à tel ou tel format. Il importe donc de définir des formats de diffusion adaptés aux différents destinataires.

**Fact-inf15** : Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise contre le risque de fuites d'informations stratégiques

Toutes les entreprises possèdent des informations à caractère stratégique, devant être protégées d'une manière ou d'une autre des risques de fuite ou de divulgation d'informations pouvant entraîner des conséquences lourdes sur l'entreprise, notamment en termes d'image, de baisse du chiffre d'affaires ou de perte de parts de marché. Pour éviter ces désagréments, l'entreprise doit mettre en place des procédures de confidentialité concernant les informations stratégiques portant par exemple sur un projet d'innovation qui n'a pas été protégé par brevet ou dépôt de marque. En outre, avec l'évolution des technologies de l'information et de la communication, le développement du commerce électronique et l'utilisation croissante de l'Internet, de plus en plus d'informations sont désormais partagées par les partenaires commerciaux tant au niveau national qu'international. C'est dans un tel contexte fondé sur l'information que l'entreprise doit maîtriser son partage des informations avec ses partenaires, ses clients et ses fournisseurs.

De point de vue technologique, de plus en plus d'informations à caractère stratégique sont dorénavant stockées et traitées sur des ordinateurs et des systèmes d'information de plus en plus puissants. Face à une telle révolution technologique, une crainte persiste encore concernant sa vulnérabilité car il existe toujours un risque de sabotage, d'altération, d'effacement ou de fraude sans que l'entreprise en ait connaissance.

Au delà des considérations technologiques, un risque classique demeure tout autant redoutable. Il s'agit du risque de fuite d'informations stratégiques par le personnel faisant ou ayant fait partie de l'entreprise. Ses fuites peuvent provenir d'un employé mécontent ou plus souvent à cause de sa négligence due à un manque d'attention ou un manque de compréhension de la politique de l'entreprise. C'est pour cette raison qu'il est indispensable de mettre en place une sensibilisation continue du personnel de l'entreprise aux enjeux de la protection du patrimoine informationnel.

L'entreprise doit également tenir compte des menaces provenant de l'extérieur comme le piratage informatique ou l'espionnage industriel. Il est donc conseillé à la direction d'effectuer un contrôle permanent pour s'assurer que l'information est protégée, ces contrôles doivent assurer une sauvegarde tout en veillant à ce que l'information soit accessible à ceux qui en ont besoin et stockée de façon sûre.

#### **Fact-inf16** : Instaurer un feed-back du processus de l'IE

L'entreprise opère au sein d'un environnement qui ne cesse de se transformer, décrit souvent comme un environnement en mouvance incessante, qui se dérobe à tout plan préétabli. Le processus d'IE permet au décideur-stratège de disposer d'une lecture dynamique qui repose sur une démarche d'information systémique, favorisant un processus itératif d'interprétation et de création de sens et permettant tout au long du processus de transformer les informations brutes en informations pertinentes traduites par les connaissances stratégiques.

Une fois, les informations pertinentes sont communiquées aux bons destinataires en fonction de leurs besoins, de nouvelles questions apparaissent. Celles-ci permettent de corriger les zones prioritaires de recherche, ce qui aboutit tout naturellement à déclencher un nouveau processus d'IE. La consommation des informations à haute valeur ajoutée permet à l'entreprise d'alimenter la réflexion stratégique pour éclairer et guider les prises de décisions. Ces informations sont ensuite enrichies et leur propre valeur s'accroît en confrontation avec les multiples questions que le décideur se pose en début du processus : « puis-je agir en fonction des paramètres ?, doit-on remettre en cause les actions à mener ? étaient-ce finalement les bonnes questions ? ». Le questionnement renaît et par enrichissement successif, le processus d'IE représente un processus continu de management de l'information à haute valeur ajoutée. C'est ainsi que B. Martinet & Y.M. Marti (1995, p.87) recommandent le retour par le destinataire sur les informations qui lui ont été transmises et soulignent que c'est « *la meilleure manière d'améliorer la qualité de l'information* ». Les auteurs recommandent également d'instaurer un « *contrat feed back* » encourageant les utilisateurs à faire un retour sur chaque information communiquée aux décideurs. C'est ainsi que J.E. Prescott & D.C. Smith (1989) soulignent que le fait d'avoir un feed-back permet d'évaluer la pertinence des informations diffusées et permet aux spécialistes d'améliorer l'efficacité de leur fonction.

En définitive, nous pouvons constater que l'existence d'un feed-back a un intérêt capital dans l'évaluation de la réussite du processus d'IE puisqu'il permet de révéler le niveau de satisfaction du décideur en matière

d'informations stratégiques qui lui ont été transmises.

**Fact-inf17** : S'assurer de la réalisation de chaque étape du processus d'IE et étudier l'impact de chacune des étapes sur la pertinence de l'information fournie par le SIE (audit du processus d'IE) .

Nous rappelons que l'objectif final de notre travail consiste à proposer un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE et étudier l'impact d'une telle réussite sur le processus décisionnel stratégique. Comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre de ce mémoire, nous considérons que le processus d'IE est un processus interactif et itératif dans lequel toutes les étapes doivent être réalisées en respectant l'ordre de chacune. C'est ainsi que la réussite d'une étape dépend de celles des étapes qui la précèdent. Il est donc primordial de suivre l'évolution du processus d'IE, étape après étape, afin de déceler les lacunes et étudier leur impact sur la poursuite du processus et donc sur l'information fournie par le SIE. Un tel audit de toutes les étapes du processus permet d'introduire des améliorations continues afin d'accroître le degré de pertinence de l'information.

#### 7.2.5.2. Récapitulatif des facteurs informationnels

Nous récapitulons l'ensemble des facteurs informationnels clés de succès d'un SIE dans le tableau suivant :

<b>Fact-inf01</b>	Décrire le plus finement possible la demande informationnelle, l'enjeu et le contexte décisionnel
<b>Fact-inf02</b>	Mettre à jour et réactualiser régulièrement l'identification des besoins en informations
<b>Fact-inf03</b>	Traduire le problème décisionnel en questions de recherche d'informations
<b>Fact-inf04</b>	Mettre en place une écoute active et permanente de l'environnement
<b>Fact-inf05</b>	Diversifier les domaines de surveillance de l'environnement.
<b>Fact-inf06</b>	Identifier et cibler les axes de surveillance de l'environnement
<b>Fact-inf07</b>	Hiérarchiser les axes pour instaurer des priorités de surveillance de l'environnement
<b>Fact-inf08</b>	Réactualiser systématiquement les axes de surveillance de l'environnement en fonction des paramètres émergents
<b>Fact-inf09</b>	Maîtriser à la fois la richesse de la source d'information, sa performance dans le temps et sa fiabilité (l'évaluer, l'actualiser et en créer de nouvelles)
<b>Fact-inf10</b>	Collecter des informations à caractère anticipatif, porteuses de signaux annonciateurs de changements
<b>Fact-inf11</b>	Mettre en place une procédure de traitement (analyse, synthèse et mise en forme) des informations brutes collectées
<b>Fact-inf12</b>	Instaurer une procédure d'évaluation de la qualité des informations
<b>Fact-inf13</b>	Constituer, enrichir et actualiser la mémoire collective de l'entreprise
<b>Fact-inf14</b>	Diffuser l'information pertinente au bon moment, aux bons destinataires et selon un format adapté
<b>Fact-inf15</b>	Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise contre le risque de fuites d'informations stratégiques
<b>Fact-inf16</b>	Instaurer un feed-back du processus de l'IE
<b>Fact-inf17</b>	S'assurer de la réalisation de chaque étape du processus d'IE et étudier l'impact de chacune des étapes sur la pertinence de l'information fournie par le SIE (audit du processus d'IE)

Tableau 43 : Les facteurs clés de succès du SIE d'ordre informationnels

#### 7.2.6. Les facteurs d'ordre technologique

Nous étudions dans cette section la contribution du système d'informations stratégique, comme un système d'aide à la décision, à satisfaire les besoins des utilisateurs en informations pertinentes. Notre travail consiste à étudier la qualité du système d'information stratégique en termes de fonctionnalités et de services proposés aux managers, utilisateurs principaux des informations.

##### 7.2.6.1. Les systèmes d'informations stratégiques comme systèmes d'aide à la décision

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données,



procédures...) permettant d'acquérir, de stocker et de communiquer des informations sous plusieurs formes de données. Un tel système est dit « stratégique » s'il comporte des informations stratégiques.

Dans l'entreprise, le système d'information stratégique est souvent représenté par un entrepôt de données qui, loin d'être superflu, est de nos jours à l'origine de toute stratégie et prise de décision dans l'entreprise. Un entrepôt de données est une base de données structurée et conçue pour répondre à différents besoins propres à la prise de décision. Il contient des informations de type stratégique concernant l'historique de l'entreprise, son fonctionnement et son environnement, d'où son intérêt dans le SIE. Le système d'information stratégique est alimenté en permanence et souvent de façon collective.

L'aspect stratégique dans un système d'information peut être approché de deux façons différentes et cela induit deux finalités différentes d'un tel système pour l'entreprise. En effet, un système d'informations comportant des informations stratégiques peut être conçu, dès le départ, pour permettre d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise en satisfaisant au mieux les objectifs stratégiques de la direction. C'est le cas de systèmes d'information de gestion de stock, de gestion comptable, etc. De tels systèmes d'informations sont appelés « systèmes d'information » « stratégiques ». Ils sont généralement destinés à une fonction de l'entreprise (marketing, finances, production, ...) et sont aussi appelés bases métiers. Ces bases prennent en considération les profils d'utilisateurs afin de s'y adapter.

L'autre finalité d'un système d'information consiste à proposer une aide à la décision à partir d'informations stratégiques. C'est en ce sens que la stratégie de l'entreprise peut être orientée à l'aide du système d'informations stratégiques. Un tel système est appelé « système » d' « informations stratégiques » et comporte des données d'aide à la décision, généralement extraites de l'entrepôt de données sous forme de bases de données multidimensionnelles (données extraites par rapport à un angle d'approche ou une dimension particulière tels que le temps, la quantité vendue ou le chiffre d'affaire). De telles données, propres à l'aide à la décision, sont des synthèses ciblées permettant une meilleure compréhension des situations de l'entreprise et d'aider le décideur à prendre la bonne décision au bon moment. Il est toutefois important, pour accomplir une aide à la décision, que le système d'information stratégique prenne en compte les caractéristiques individuelles du décideur pour mieux répondre à ses besoins et lui proposer les informations pertinentes dont il a besoin.

Actuellement, les systèmes d'informations stratégiques ont de plus en plus d'importance dans l'aide à la décision stratégique au sein des entreprises.

Les fonctionnalités et les services que doit permettre le système d'information stratégique sont nombreux et vont des fonctions de recherche d'informations, à la diffusion d'informations pertinentes, en passant par la prise en considération des paramètres individuels des utilisateurs. Néanmoins, malgré toutes les techniques intégrées dans ces systèmes, et particulièrement les techniques de recherche d'informations, les utilisateurs n'obtiennent pas toujours des résultats pertinents et répondant à leurs besoins informationnels. « *Les causes de ses échecs sont multiples, allant d'une mauvaise formulation de question de la part de l'utilisateur à un manque de savoir sur le fonctionnement du système* » (A. David, 1999, 1999a)

Cela nous a conduit à proposer un certain nombre de facteurs technologiques, en relation avec les fonctionnalités et les services qu'apporte le système d'informations stratégiques, favorisant la réussite d'un SIE.

#### 7.2.6.2. Les facteurs technologiques identifiés

Les facteurs technologiques sont relatifs aux fonctionnalités et aux services fournis par le système d'information stratégique afin de mieux réussir la démarche d'IE. Les facteurs technologiques que nous avons identifiés sont les suivants :

**Fact-tech01** : Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités de base

La possibilité d'explorer, c'est à dire naviguer dans les données, du système d'information stratégique. Grâce à une bonne organisation des données, l'exploration peut être fructueuse si le besoin informationnel concerne un thème précis, des données spécifiques que l'utilisateur cherche explicitement.

La possibilité d'interroger le système d'informations stratégiques en utilisant des requêtes prédéfinies, ou même élaborer ses propres requêtes à l'aide d'outils d'aide à la formulation du besoin informationnel.

La possibilité d'analyser les informations contenues dans le système d'information stratégique en utilisant des techniques de fouille de données pour extraire de nouvelles informations de l'entrepôt.

La possibilité d'annoter les informations afin que l'utilisateur les enrichisse par des commentaires, des notes, des appréciations qui seront utiles ultérieurement pour le même utilisateur ou pour d'autres utilisateurs qui auront également la possibilité d'annoter à nouveau.

**Fact-tech02** : Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités collectives

La possibilité d'alimenter collectivement en informations le système d'informations stratégiques. Contrairement au cas où, seuls quelques membres de l'entreprise peuvent introduire de nouvelles informations dans le Système d'information et où l'information tarde généralement à être diffusée, l'implication de l'ensemble des acteurs dans le processus d'acquisition d'informations permet une diffusion rapide et efficace de l'information au sein de l'entreprise. Techniquement, ce facteur peut être satisfait en mettant en place une interface, accessible par exemple en intranet, permettant la signalisation de nouvelles informations à inclure dans le système d'informations stratégiques. Une telle fonctionnalité n'implique pas forcément la perte de contrôle de l'alimentation en informations. En effet, des systèmes de gestion de droits d'accès permettraient la limitation aux seuls membres de l'entreprise l'accès à une telle fonctionnalité. De plus, les moyens technologiques qui sont développés de nos jours, permettent un maîtrise de telles pratiques collectives, nous pouvons citer l'exemple de l'encyclopédie universelle en ligne « *Wikipedia* » qui a été alimentée collectivement par des internautes anonymes et qui a mis en place les protections nécessaires pour contrer les mauvais usages (introduction de fausses informations, destruction d'informations, ...).

La possibilité d'effectuer des recherches collaboratives sur le système d'informations stratégiques. De telles recherches collaborative consistent à faire une recherche à plusieurs utilisateurs, en dialoguant avec les autres utilisateurs et voir réciproquement les requêtes qu'ils ont émises et les résultats qu'ils ont reçues ainsi que les annotations et les commentaires qu'ils auraient introduits. De telles collaborations sont particulièrement valables lorsqu'un ensemble d'utilisateur veulent tirer parti de l'expérience et des connaissances d'un expert, en suivant et/ou participant, de façon collaborative, à son parcours de recherche d'informations pour résoudre un problème particulier.

**Fact-tech03** : Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités personnalisables selon les préférences et les profils des utilisateurs

Prendre en compte les caractéristiques et les préférences individuelles dans la fonction de recherche d'informations afin de mieux répondre aux besoins de l'utilisateur en informations pertinentes. Une telle prise en compte permettrait de répondre plus rapidement et de façon plus efficace aux utilisateurs du système d'informations stratégiques.

**Fact-tech04** : Un système d'informations stratégiques qui permet de mémoriser l'historique des cas de problèmes décisionnels, des solutions envisagées et des actions stratégiques menées dans le passé

Souvent, un problème rencontré dans le passé peut se répéter dans le futur ou du moins un problème similaire. Si l'entreprise a déployé des ressources importantes pour la résolution du premier problème, les résultats de tels efforts, ayant permis de résoudre le problème en question, seraient un atout certain pour la résolution du second. Ainsi, un système d'information capable de stocker les éléments de réflexion, les informations, les décisions, les actions, et leurs conséquences, apporte à l'entreprise une référence et permet de sauvegarder l'historique de l'entreprise.

Technologiquement parlant, une telle fonction n'est possible qu'à travers une réelle procédure de sauvegarde permettant à l'entreprise d'avoir, en toute circonstance, des sauvegardes des informations stratégiques portant sur le passé de l'entreprise. Les sauvegardes peuvent être complètes (toutes les données de l'entreprise), différentielles

(toutes les informations ayant été modifiées) ou incrémentales (uniquement les modifications proprement dites). La sauvegarde est coûteuse et constitue pour beaucoup d'entreprise, telles que les banques, les services en lignes, etc, une fonction primordiale. Toutefois, une telle sauvegarde ne doit pas être confondue avec du stockage. En effet, des informations stockées ne pourront pas être retrouvées facilement, ni exploitées en temps réel. De plus, lorsqu'un problème particulier arrive, il est souvent nécessaire de disposer des informations historiques immédiatement. C'est pour cette raison qu'un réel système dédié de mémorisation de l'historique des expériences, des problèmes et des actions passées est un atout formidable pour la réussite d'un SIE.

**Fact-tech05** : Un système d'informations stratégiques qui propose un niveau de sécurité suffisant

Comme nous l'avons souligné dans la section 7.2.7 du premier chapitre de ce mémoire, le guide SSI du MEDEF paru en mai 2005 souligne que 80% des dommages au patrimoine informatique de l'entreprise proviennent de malveillances internes. Ainsi, l'entreprise doit se prémunir de tels risques en se dotant des moyens lui permettant de contrôler l'accès aux données et aux applications de l'entreprise. Le contrôle de l'accès aux données et applications de l'entreprise porte principalement sur l'identification formalisée des membres de l'entreprise, leur attribuer des droits d'accès spécifiques en relation avec le profil de chacun et en attribuant des mots de passe administrés par un service dédié. De tels droits d'accès peuvent concerner à la fois les données et les applications que les locaux et le matériel.

Nous voyons de nos jours de plus en plus de cartes d'accès, de puces électroniques, voire de systèmes d'authentification biométrique. Dans le contexte d'IE, une telle gestion des droits d'accès doit se généraliser et concerner l'ensemble des ressources du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise.

De nos jours, la technique des mots de passe montre des limites dans le sens où les membres du personnel peuvent, par manque de vigilance, divulguer leur mot de passe à des tiers qui pourront très facilement usurper leur identité. Pour cela, la biométrie commence à se développer de plus en plus pour le contrôle d'accès et constitue l'une des solutions les plus efficaces, et donc qui permet le mieux de réaliser ce facteur technologique, car personne ne peut imiter l'iris, la voix ou les empreintes d'une personne pour s'authentifier.

**Fact-tech06** : Diversité des outils technologiques dans le processus de veille

Le processus de veille est un processus recourant à une multitude de sources d'informations tant internes qu'externes à l'entreprise. Certes, le recours aux informateurs sur terrain est primordial notamment pour connaître des informations plus précises sur la demande des clients, voire même les intentions stratégiques des concurrents. Toutefois, de plus en plus de veilleurs utilisent de nos jours des systèmes de recherche d'information tels que des moteurs de recherche ou des banques de données en ligne. Les outils technologiques permettant de réaliser de tels recherches se développent et sont à la conquête d'un métier nouveau du veilleur, celui de technicien de la recherche d'information. Il est ainsi de plus en plus exigé de la part des recruteurs qu'un veilleur maîtrise tel ou tel autre système de recherche d'information. Le processus de veille doit être appuyée et supportée par des outils technologiques dont les fonctionnalités et l'utilisation permettent d'accroître la performance en matière de gestion de l'information. Nous citons comme exemples les logiciels de veille, les logiciels de traitement et d'analyse de l'information (datamining, cartographie, ...). De tels outils permettent l'automatisation des tâches inhérentes à la veille et par conséquent, apportent un avantage en termes de gain de temps. Les outils de diffusion de l'information comme les outils de messagerie ou encore les forums ont des avantages tels que l'instantanéité des possibilités d'interaction et de capitalisation des échanges.

De nos jours, plusieurs solutions logicielles sont installées dans les entreprises, à tel point que le très fameux moteur de recherche grand public « Google » a adapté son système planétaire pour être installé en privé au sein même d'une entreprise. Les veilleurs et membres de l'entreprise pourront alors tirer parti de la puissance de recherche d'un tel outil pour retrouver tant les informations internes à l'entreprise que les informations externes se trouvant sur internet, ou dans l'intranet d'entreprises partenaires, sous réserve d'accès à un tel intranet. De tels outils favorisent considérablement l'efficacité de la veille au sein de l'entreprise car la veille devient participative et implique non seulement les veilleurs mais aussi l'ensemble du personnel.

**Fact-tech07** : Facilité d'utilisation du système d'informations stratégiques

La facilité d'utilisation d'un système d'informations stratégiques est un facteur important dans la réussite de la veille et donc d'un SIE. En effet, plus une technologie est facile à utiliser, plus le nombre d'utilisateurs potentiels est grand et plus l'intérêt qu'y portent de tels utilisateurs est important. Beaucoup de logiciels de recherche d'information portent une attention particulière à la qualité et l'ergonomie de l'interface utilisateur qui est le principal reflet de sa facilité d'utilisation.

Durant les débuts de l'informatique dans les entreprises, les outils utilisés étaient particulièrement laborieux à utiliser et certaines entreprises ont jusqu'à nos jours des outils de cette époque, ou des outils développés selon le même désintérêt quand à la facilité d'utilisation ou l'ergonomie de l'interface utilisateur. Nous voyons quelques exemples de tels outils, laborieux à utiliser, dans les plateformes de réservation de vols d'avions ou encore les systèmes bancaires. Dans de telles entreprises, ces outils n'ont pas évolué du fait de leur caractère hautement critique et obéissent à la règle de « pourquoi changer ce qui marche ? ». Toutefois, les entreprises utilisant des outils de la sorte perdent sans aucun doute beaucoup de temps et de ressources d'une part dans la formation des employés à leur utilisation et d'autre part dans leur maintien, du fait que les compétences évoluent et qu'elles ne sont plus sur la même longueur d'ondes.

Ainsi, nous pensons que pour qu'une entreprise réussisse son SIE, elle doit sélectionner son système d'informations stratégiques parmi ceux qui offrent à l'utilisateur le plus de facilité d'utilisation pour impliquer ainsi le plus de membres de l'entreprise dans l'utilisation d'un tel système. Le constat final est simple, plus un système d'information est utilisé, plus il est riche en informations, plus il est efficace et plus les connaissances qui en sont produites aident à la prise de bonnes décisions au bon moment.

**Fact-tech08** : Utilisation d'une technologie de communication fiable, rapide et sécurisée

Nous parlons dans le présent facteur de sécurisation des échanges et des communications pour une plus grande fiabilité mais, ne serait-ce pas trivial de considérer l'existence même de moyens de communication tels que l'internet ou l'intranet ? En effet, dans beaucoup d'entreprises tunisiennes, faisant l'objet de notre attention particulière, les entreprises ne sont pas encore à l'internet haut débit, voire même à l'internet tout court. Ainsi la mise en place d'un réseau intranet favorise la réalisation du facteur 8, l'accès à internet encore plus, et la sécurisation des moyens d'échange d'information encore mieux.

Tout comme le facteur technologique 5, le facteur technologique 8 a été proposé sur la base des recommandations du guide SSI du MEDEF paru en mai 2005. La fiabilité et la sécurité des communications et des échanges d'information est primordiale dans pour l'entreprise. La sécurisation des échanges d'information consiste à mettre en place les outils et moyens nécessaires pour maîtriser le risque d'interception frauduleuse des données échangées, notamment sur internet. Comme nous l'avons évoqué dans la section 7.2.7 du premier chapitre de ce mémoire, plusieurs techniques existent pour sécuriser les échanges sur le réseau internet et nous citons particulièrement les techniques de chiffrement, appelées aussi techniques de cryptage, et qui consistent à brouiller les données transmises de telle sorte qu'elles soient totalement illisibles et incompréhensibles par un éventuel intercepteur, tout en demeurant parfaitement lisible uniquement au destinataire final qui détient une clé de déchiffrement. Le facteur est ainsi de mieux en mieux réalisé si le protocole HTTPS est utilisé en lieu et place du protocole HTTP de communication sur internet. Malgré le fait qu'un tel protocole soit utilisé principalement par des banques et organismes prématurément sensibilisés au problème de sécurité l'ont adopté, cette technologie est devenu parfaitement accessible aux petites et moyennes entreprises, du fait qu'un tel protocole est libre de droit et utilisable gratuitement. C'est ici l'occasion de préciser que l'avènement du logiciel libre a considérablement aidé les PME à hausser le niveau technologique de leurs systèmes d'informations sans charges budgétaires pharamineuses.

Les protocoles sécuritaires du réseau internet permettent également d'apporter une fiabilité accrue dans les systèmes de messageries et de partage de documents. Une technologie attire plus particulièrement notre attention et consiste en l'utilisation de la signature électronique. Une telle technologie revient à signer des documents, du

courrier ou toute autre information en utilisant une clé de signature. Le destinataire pourra alors remarquer votre signature électronique et la reconnaître sur un document numérique ou un courrier et faire ainsi confiance à son contenu.

Au-delà du recours aux technologies telles que l'internet, le courrier électronique, ou le partage en réseau de bases d'informations, il est de nos jours courant de recourir à des technologies beaucoup plus anciennes telles que le fax ou le téléphone. Il est ainsi primordial, dans un contexte d'IE, de veiller à la sécurisation des échanges utilisant de telles technologies. En effet, l'une des pratiques simples et fort utile est celle de la vérification systématique du numéro de l'émetteur d'un fax reçu. Ainsi, en cas de fax envoyé par des personnes malveillantes pour induire en erreur l'entreprise, l'information sera considérée avec beaucoup plus de prudence.

### 7.2.6.3. Récapitulatif des facteurs technologiques

Nous récapitulons l'ensemble des facteurs technologiques clés de succès d'un SIE dans le tableau suivant :

<b>Fact-tech01</b>	Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités de base
<b>Fact-tech02</b>	Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités collectives
<b>Fact-tech03</b>	Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités personnalisables selon les préférences des utilisateurs
<b>Fact-tech04</b>	Un système d'informations stratégiques qui permet de mémoriser l'historique des cas de problèmes décisionnels, des solutions envisagées et des actions stratégiques menées dans le passé
<b>Fact-tech05</b>	Un système d'informations stratégiques qui propose un niveau de sécurité suffisant
<b>Fact-tech06</b>	Diversité des outils technologiques dans le processus de veille
<b>Fact-tech07</b>	Facilité d'utilisation du système d'informations stratégiques
<b>Fact-tech08</b>	Utilisation d'une technologie de communication fiable, rapide et sécurisée

*Tableau 44 : Les facteurs clés de succès du SIE d'ordre technologiques*

## 7.3. L'inter-relation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique

En étudiant de près l'ensemble des facteurs clés de succès d'un SIE que nous avons identifié, tant à partir de la littérature que des constats sur terrain et les études de cas, nous pouvons affirmer qu'une inter-relation entre ces facteurs est clairement décelable. En effet, il est clair qu'un lien existe entre la construction de compétences nouvelles et l'apport d'informations stratégiques pertinentes. Un autre exemple consiste à considérer l'influence du degré de réalisation des facteurs culturels sur celle des facteurs organisationnels. En effet, lorsque la culture de l'entreprise favorise davantage une culture de l'information et une ouverture d'esprit sur les cultures différentes, nous pouvons aisément imaginer l'apport d'une telle culture d'entreprise sur l'organisation même de l'entreprise qui s'en trouve beaucoup plus orientée vers une architecture en réseau et le recours à des compétences externes (ce qui influence ainsi les facteurs individuels).

Ces quelques exemples nous révèlent des possibilités importantes d'inter-relation entre les différents facteurs des différentes classes de facteurs culturels, stratégiques, individuels, organisationnels, informationnels et technologiques. Nous résumons notre réflexion sur le sujet de l'inter-relation entre les facteurs clés de succès d'un SIE dans la figure ci-dessous.

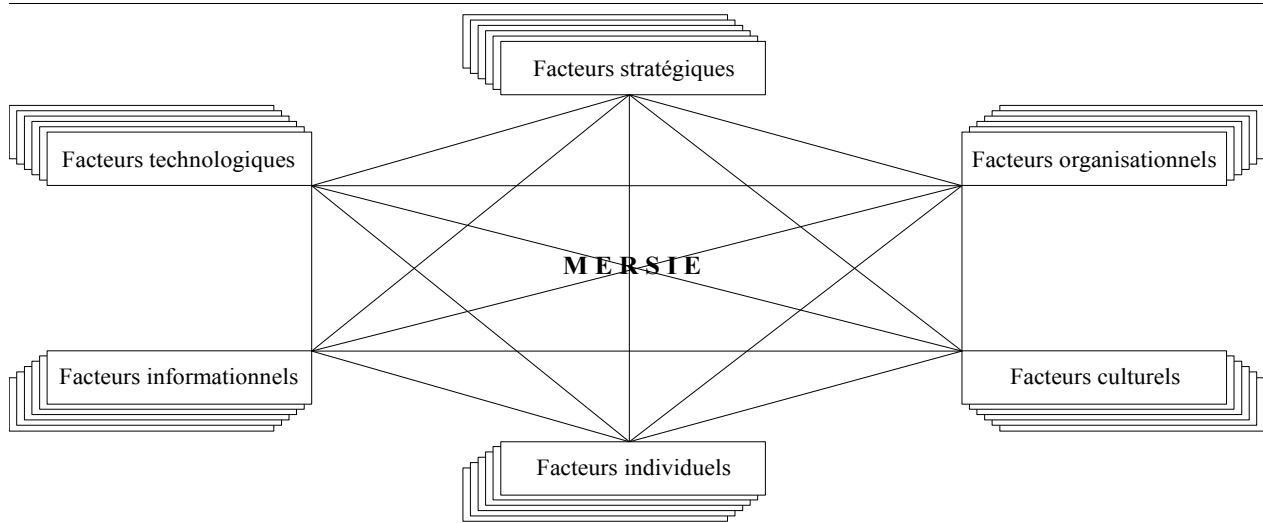


Fig. 75 : L'inter-relation entre les facteurs clés de succès d'un SIE étudiée au niveau des classes de facteurs

L'inter-relation entre les facteurs clés de succès concerne, à notre avis, tout couple de classes de facteurs et ce dans un sens où toute classe de facteurs influence les autres classes de facteurs. Cette influence est de différentes natures selon le couple de classes de facteurs étudiés. Au vu des combinaisons d'inter-relation possible entre les 70 facteurs clés de succès d'un SIE identifiés, il serait difficile de tenter d'étudier l'influence de chacun des facteurs sur l'ensemble des autres. Cela reviendrait à étudier, pour chaque facteur, son influence sur les 69 autres facteurs, aboutissant ainsi à l'étude de 4830 cas. Nous préférons à cela illustrer les inter-relation entre les différentes classes de facteurs à travers quelques exemples, ceux qui nous ont semblé intéressants, de relation entre des facteurs de classes différentes dans le tableau. Une telle étude est présentée dans les tableaux qui suivent :

Sens de lecture favorise	Facteurs stratégiques
<b>Facteurs stratégiques</b>	
<b>Facteurs organisationnels</b>	L'organisation de l'entreprise en mode réseau (Fact-org06) permet de mieux développer des stratégies de coopération, voire de coopétition (Fact-strat16) car l'entreprise se retrouve connectée, grâce à son réseau, à des partenaires externes, voire même ses propres concurrents.
<b>Facteurs culturels</b>	Le développement d'un état d'esprit favorable au changement, à la nouveauté et à la créativité (Fact-cult06) permet de mieux développer des stratégies proactives qui permettent un renouveau stratégique traduit par la mise en pratique d'actions d'innovation permanente (Fact-strat14)
<b>Facteurs individuels</b>	La renouvellement régulier du portefeuille de compétences (Fact-ind-05) en fonction de la dynamique environnementale permet d'optimiser le comportement stratégique de l'entreprise en matière de réflexion, de décision, et d'action stratégiques (Fact-strat03)
<b>Facteurs informationnels</b>	Diffuser l'information stratégique pertinente au bon moment, aux bons destinataires et selon un format adapté (Fact-inf16) permet de maîtriser le facteur temps dans la décision et l'action stratégiques (Fact-strat10)
<b>Facteurs technologiques</b>	Un système d'informations stratégiques qui permet de mémoriser l'historique des cas de problèmes décisionnels, des solutions envisagées et des actions menées dans le passé (Fact-tech04) permet de mieux tirer parti des expériences passées (réussites et échecs) dans la résolution de problèmes décisionnels similaires (Fact-strat18)

Sens de lecture favorise	Facteurs organisationnels
<b>Facteurs</b>	Opter pour une décentralisation de la réflexion stratégique (Fact-strat08) contribue à la structuration de

<b>stratégiques</b>	l'entreprise dans son ensemble en une cellule d'IE afin que tous les acteurs puissent y participer activement (Fact-org04)
<b>Facteurs organisationnels</b>	
<b>Facteurs culturels</b>	La capacité de l'entreprise à tisser et entretenir des liens avec des acteurs de cultures différentes (Fact-cult07) favorise la diversité des réseaux internes ou externes (Fact-org07)
<b>Facteurs individuels</b>	Optimiser au mieux l'exploitation des compétences clés de l'entreprise (Fact-ind04) permet d'améliorer l'activité des réseaux (Fact-org08)
<b>Facteurs informationnels</b>	S'assurer de la réalisation de chaque étape du processus d'IE et étudier l'impact de chacune des étapes sur la pertinence de l'information stratégique produite par le SIE (Fact-inf19) permet une meilleure formalisation du fonctionnement du SIE (Fact-org05)
<b>Facteurs technologiques</b>	L'utilisation d'une technologie de communication fiable, rapide et sécurisée (Fact-tech08) favorise l'organisation de l'entreprise en réseau (fac-org06) et l'organisation d'un SIE décentralisé (Fact-org03)

Sens de lecture → favorise	<b>Facteurs culturels</b>
<b>Facteurs stratégiques</b>	Considérer l'environnement comme une variable active de la stratégie de l'entreprise (Fact-strat01) revient en partie à considérer l'information stratégique comme un facteur d'action plutôt qu'un outil de pouvoir (Fact-cult01)
<b>Facteurs organisationnels</b>	L'implication d'analyste-experts externes dans le SIE (Fact-org10) encourage à l'instauration d'une culture d'ouverture sur l'extérieur qui permet à l'entreprise d'interagir avec son environnement (Fact-cult05) de le décrypter et de le maîtriser.
<b>Facteurs culturels</b>	
<b>Facteurs individuels</b>	Protéger les compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage du personnel qualifié (Fact-ind08) permet de mieux développer une culture de discrétion et de confidentialité pour protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise (Fact-cult03)
<b>Facteurs informationnels</b>	Instaurer une recherche permanente et continue d'informations (Fact-inf11) contribue à l'instauration d'une véritable culture informationnelle en interne (Fact-cult02)
<b>Facteurs technologiques</b>	Un système d'informations stratégiques qui propose un niveau de sécurité suffisant (Fact-tech05) permet aussi d'encourager le développement d'une culture de discrétion et de confidentialité pour protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise contre le risque de fuite des informations stratégiques.

Sens de lecture → favorise	<b>Facteurs individuels</b>
<b>Facteurs stratégiques</b>	Opter pour une décentralisation de la réflexion stratégique (Fact-strat08) favorise la motivation des acteurs ainsi que la mobilisation et la mise en valeur de leurs compétences clés (Fact-ind02)
<b>Facteurs organisationnels</b>	La diversité des réseaux (réseau interne et/ou réseau externe) (Fact-org07) favorise la diversité des compétences des acteurs impliqués dans le SIE (Fact-ind06)
<b>Facteurs culturels</b>	Développer une culture de discrétion et de confidentialité pour protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise (Fact-cult03) favorise la protection des compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage du personnel qualifié (Fact-ind08)
<b>Facteurs individuels</b>	
<b>Facteurs informationnels</b>	Diffuser l'information pertinente au bon moment, aux bons destinataires et selon un format adapté (Fact-inf16) permet d'optimiser au mieux l'exploitation des compétences clés existantes dans l'entreprise (Fact-ind04)
<b>Facteurs technologiques</b>	Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités personnalisables selon les préférences des utilisateurs (Fact-tech03) permet, par l'adaptation à l'utilisateur, d'optimiser au mieux l'exploitation de ses compétences (Fact-ind04)

Sens de lecture → favorise		<b>Facteurs informationnels</b>
<b>Facteurs stratégiques</b>		Aligner les orientations du SIE avec des objectifs stratégiques définis selon des axes de développement prioritaires (Fact-strat02) favorise la hiérarchisation des axes de surveillance de l'environnement pour instaurer des priorités (Fact-inf07) en termes de recherche d'informations.
<b>Facteurs organisationnels</b>		La diversité des réseaux (réseau interne et/ou réseau externe) (Fact-org07) favorise la variété et une diversité des sources d'informations (interne et externes, formelles et informelles)
<b>Facteurs culturels</b>		Développer une culture de discrétion et de confidentialité (Fact-cult03) favorise la protection du patrimoine immatériel de l'entreprise contre le risque de fuites d'informations stratégiques (Fact-inf17)
<b>Facteurs individuels</b>		Protéger les compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage du personnel qualifié (Fact-ind08) favorise la la protection du patrimoine immatériel de l'entreprise contre le risque de fuites d'informations stratégiques (Fact-inf17)
<b>Facteurs informationnels</b>		
<b>Facteurs technologiques</b>		Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités collectives (Fact-tech02) permet de constituer, enrichir et actualiser la mémoire collective de l'entreprise (Fact-inf15)

Sens de lecture → favorise		<b>Facteurs technologiques</b>
<b>Facteurs stratégiques</b>		Gérer les retours d'expériences pour une réutilisation des connaissances stratégiques (Fact-strat06) favorise l'utilisation d'un système d'informations stratégiques permettant mémoriser l'historique des cas de problèmes décisionnels et des actions passées (Fact-tech04)
<b>Facteurs organisationnels</b>		L'organisation de l'entreprise en mode réseau (Fact-org06) favorise la possibilité d'alimenter collectivement en informations le système d'informations stratégiques et par la suite d'optimiser les fonctionnalités collectives que propose un tel système (Fact-tech02)
<b>Facteurs culturels</b>		Instaurer une véritable culture informationnelle en interne (Fact-cult02) permet d'encourager le recours collectif aux systèmes d'informations stratégiques et induit de proposer des fonctionnalités collectives avancées (Fact-tech03)
<b>Facteurs individuels</b>		Diversifier les compétences des acteurs impliqués dans le SIE (Fact-ind06) permet de maîtriser divers outils technologiques pouvant intervenir dans le processus de veille (Fact-tech06)
<b>Facteurs informationnels</b>		Constituer, enrichir et actualiser la mémoire collective de l'entreprise (Fact-inf13) favorise l'optimisation des fonctionnalités collectives que propose le système d'informations stratégiques (Fact-tech02)
<b>Facteurs technologiques</b>		

Nous pensons également que la réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE, au vu des inter-relations qui lient de tels facteurs, devra présenter une certaine cohérence. Nous expliquons ce que nous entendons par la notion de cohérence dans la section suivante.

#### 7.4. La cohérence, un critère indispensable pour assurer la réussite d'un système d'intelligence économique

Après avoir présenté un aperçu des possibilités d'inter-relation entre les facteurs clés de succès d'un SIE, nous constatons clairement que la réalisation de tels facteurs devraient finalement être plus ou moins cohérente. En d'autres termes, la réalisation de certains facteurs va sans aucun doute favoriser la réalisation d'autres facteurs, qui vont à leur tour en favoriser d'autres, etc. Ainsi, il nous semble être une lacune de constater auprès d'une entreprise que, par exemple, la moitié des facteurs clés identifiés est parfaitement réalisée alors que la seconde moitié ne l'est pas du tout. Ce que nous voulons dire c'est que la différence moyenne entre les degrés de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE ne devrait pas être élevée, sinon, cela représente, selon nous, un signe de



dysfonctionnement dans le SIE. Dans de tels cas de dysfonctionnements, il serait alors urgent de rétablir une certaine cohérence dans la réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE.

La cohérence dans la réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE est ainsi primordiale. En effet, pour pouvoir prétendre à un SIE réussi, il ne suffit pas pour une entreprise d'assurer parfaitement un sous ensemble des facteurs que nous avons identifié tout en ignorant totalement un autre sous ensemble : l'objectif étant d'essayer de réaliser, même de façon partielle, chacun des facteurs identifiés.

Supposons qu'une entreprise se distingue par la réalisation parfaite de l'ensemble des facteurs culturels alors qu'elle ne réalise pas du tout les facteurs informationnels. Il est clair, pour nous, que le SIE d'une telle entreprise sera lourdement handicapé de sa dimension informationnelle qui est elle-même source de construction de compétences. Les facteurs informationnels, comme nous l'avons vu dans la section précédente, alimentent les facteurs individuels par l'apport d'information pertinentes pouvant donner lieu, via un processus d'apprentissage, à de nouvelles compétences et donc à la réalisation de facteurs individuels tel que par exemple le Fact-ind5 « créer et développer le portefeuille de compétences et en acquérir de nouvelles ». Nous pouvons également citer l'exemple de la cohérence entre les facteurs informationnels et les facteurs stratégiques en ce sens que l'apport d'informations pertinentes permette d'alimenter la réflexion stratégique. Nous voyons ainsi l'importance de considérer la réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE comme un ensemble cohérent de facteurs, influençant les uns sur les autres et ne pouvant être étudiés ou réalisés séparément.

Cette cohérence ne touche pas les facteurs en général mais s'applique également aux classes de facteurs que sont les facteurs culturels, stratégiques, individuels, organisationnels, informationnels et technologiques. Pour chacune des classes de facteurs, il est également favorable à la réussite d'un SIE que les facteurs d'une même classe aient un degré de réalisation cohérent les uns par rapport aux autres. Certes, ne pas réaliser la moitié des facteurs informationnels signifiera que les facteurs informationnels sont moyennement réalisés, mais leur cohérence sera médiocre. Cela introduit donc un calcul nécessaire de la cohérence de la réalisation des facteurs clés de succès, de façon générale, et plus précisément par rapport à chaque classe de facteurs.

Dans le quatrième chapitre de ce mémoire, nous présentons notre méthodologie de calcul du degré de réalisation de chaque facteur et nous expliquerons également comment nous procédons pour calculer la cohérence de réalisation des facteurs en se fondant sur le calcul de l'écart moyen.

## **7.5. Récapitulatif des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique constituant le modèle MERSIE**

Nous présentons ci-dessous le récapitulatif des éléments constitutifs du modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE MERSIE que nous avons élaboré sur la base des facteurs clés de succès d'un tel système, expliqués dans la section précédente.

---

### **Les facteurs culturels**

Fact-cult01 : Considérer l'information stratégique comme un facteur d'action plutôt qu'un outil de pouvoir.

Fact-cult02 : Instaurer une véritable culture informationnelle en interne.

Fact-cult03 : Développer une culture de discrétion et de confidentialité pour protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise du risque de fuite des informations stratégiques.

Fact-cult04 : Mettre l'accent sur l'éthique et la déontologie comme un aspect culturel important dans l'entreprise.

Fact-cult05 : Instaurer une culture d'ouverture sur l'extérieur qui permet à l'entreprise d'interagir avec son environnement (anticiper, s'adapter et influencer celui-ci).

Fact-cult06 : Développer un état d'esprit favorable au changement, à la nouveauté et à la créativité pour être en phase avec l'évolution incessante de l'environnement.

Fact-cult07 : Savoir communiquer avec succès dans un contexte culturel différent.

Fact-cult08 : Maîtriser le risque de chocs interculturels par le biais d'un processus d'apprentissage interculturel.

---

### **Les facteurs stratégiques**

Fact-strat01 : Considérer l'environnement comme une variable active de la stratégie de l'entreprise.

Fact-strat02 : Aligner les orientations du SIE avec des objectifs stratégiques définis selon des axes de développement prioritaires, traduits en actions stratégiques structurées, concrètes et réalisables.

Fact-strat03 : Alimenter en permanence la réflexion stratégique par des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée.

Fact-strat04 : Identifier, comprendre et expliciter le problème décisionnel en termes d'enjeu (objet, signal, hypothèses)

Fact-strat05 : Instaurer une vision stratégique explicite et partagée qui représente un cadre de référence cohérent et motivant pour les acteurs afin de mieux orienter leur comportement

Fact-strat06 : Gérer les retours d'expérience pour une réutilisation des connaissances stratégiques.

Fact-strat07 : Favoriser la réflexion stratégique pour prendre du recul et se poser les bonnes questions portant sur le bien fondé du problème décisionnel.

Fact-strat08 : Opter pour une décentralisation dans la réflexion stratégique

Fact-strat09 : Développer des stratégies flexibles et malléables pour un ajustement permanent de la stratégie

Fact-strat10 : Maîtriser le facteur temps dans la décision et l'action stratégiques : prendre des décisions stratégiques au moment opportun.

Fact-strat11 : Préserver une vigilance stratégique permanente pour réduire le risque d'erreur dans l'analyse stratégique et dans les décisions et actions stratégiques

Fact-strat12 : Développer des stratégies réactives pour s'y adapter le plus rapidement possible : une rapidité de l'action stratégique (ou des réactions) doit se coupler avec une fiabilité des réponses

Fact-strat13 : Développer des stratégies proactives : prendre en considération les changements prévisibles et s'y préparer.

Fact-strat14 : Développer des stratégies proactives pour développer un nouveau stratégique fondé sur l'innovation en fonction de la dynamique environnementale

Fact-strat15 : Instaurer des stratégies d'épie et de surprise (stratégies entrepreneuriales) plutôt que des stratégies d'attaque de front pour éviter les affrontements concurrentiels.

Fact-strat16 : Développer des relations de coopération avec les concurrents, pour en tirer parti (coopétition).

Fact-strat17 : Mettre en place des opérations de contre-influence pour se protéger des actions de déstabilisation, de manipulation et de désinformation.

Fact-strat18 : Tirer parti des expériences passées en termes de réussites et des échecs dans la résolution des problèmes décisionnels.

---

### **Les facteurs organisationnels**

---

Fact-org01 : Le rattachement de l'unité de l'IE au niveau élevé de la direction générale.

Fact-org02 : La nomination ou la désignation d'un responsable du SIE.

Fact-org03 : L'organisation du SIE (centralisée et/ou décentralisée?).

Fact-org04 : Structurer l'entreprise en un SIE afin que tous les acteurs puissent participer activement à la réussite du SIE.

Fact-org05 : La formalisation du fonctionnement du SIE.

Fact-org06 : L'organisation de l'entreprise en mode réseau (réseaux internes et réseaux externes).

Fact-org07 : La diversité des réseaux.

Fact-org08 : L'activité des réseaux.

Fact-org09 : L'entretien des réseaux.

Fact-org10 : L'implication d'experts internes et/ou externes dans le SIE.

---

### **Les Facteurs individuels**

---

Fact-ind01 : Mettre en place une procédure d'évaluation des compétences dans l'entreprise pour faire le bilan des compétences existantes dans l'entreprise et déceler les compétences clés.

Fact-ind02 : Motiver, mobiliser les acteurs et mettre en valeur leurs compétences.

Fact-ind03 : Diagnostiquer régulièrement les besoins en compétences clés nécessaires au fonctionnement du SIE.

Fact-ind04 : Optimiser au mieux l'exploitation des compétences clés existantes dans l'entreprise.

Fact-ind05 : Créer et développer le portefeuille de compétences et en acquérir de nouvelles.

Fact-ind06 : Diversifier les compétences des acteurs impliqués dans le SIE.

Fact-ind07 : Anticiper l'évolution des compétences des acteurs en fonction de la dynamique environnementale.

Fact-ind08 : Protéger les compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage du personnel qualifié.

---

### **Les facteurs informationnels**

---

Fact-inf01 : Décrire le plus finement possible la demande informationnelle, l'enjeu inhérent au problème décisionnel et le contexte qui l'a engendré afin de favoriser une meilleure compréhension des besoins en informations.

Fact-inf02 : Mettre à jour et réactualiser régulièrement l'identification des besoins en informations.

Fact-inf03 : Traduire le problème décisionnel en questions de recherche d'informations.

Fact-inf04 : Mettre en place une écoute active et permanente de l'environnement.

Fact-inf05 : Diversifier les domaines de surveillance de l'environnement.

Fact-inf06 : Identifier et cibler les axes de surveillance de l'environnement.

Fact-inf07 : Hiérarchiser les axes pour instaurer des priorités de surveillance de l'environnement.

Fact-inf08 : Réactualiser systématiquement les axes de surveillance de l'environnement en fonction des paramètres émergents.

Fact-inf09 : Maîtriser à la fois la richesse de la source d'information, sa performance dans le temps et sa fiabilité (l'évaluer, l'actualiser et en créer de nouvelles).

Fact-inf10 : Collecter des informations à caractère anticipatif, porteuses de signaux annonciateurs de changements.

Fact-inf11 : Mettre en place une procédure de traitement (analyse, synthèse et mise en forme) des informations brutes collectées.

Fact-inf12 : Instaurer une procédure d'évaluation de la qualité des informations.

Fact-inf13 : Constituer, enrichir et actualiser la mémoire collective de l'entreprise.

Fact-inf14 : Diffuser l'information pertinente au bon moment, aux bons destinataires et selon un format adapté.

Fact-inf15 : Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise contre le risque de fuites d'informations stratégiques.

Fact-inf16 : Instaurer un feed-back du processus de l'IE.

Fact-inf17 : S'assurer de la réalisation de chaque étape du processus d'IE et étudier l'impact de chacune des étapes sur la pertinence de l'information fournie par le SIE (audit du processus d'IE).

---

### **Les facteurs technologiques**

---

Fact-tech01 : Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités de base.

Fact-tech02 : Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités collectives.

Fact-tech03 : Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités personnalisables selon les préférences et les profils des utilisateurs.

Fact-tech04 : Un système d'informations stratégiques qui permet de mémoriser l'historique des expériences, des problèmes et des actions passées.

Fact-tech05 : Un système d'informations stratégiques qui propose un niveau de sécurité suffisant.

Fact-tech06 : Diversité des outils technologiques dans le processus de veille.

Fact-tech07 : Facilité d'utilisation du système d'informations stratégiques.

Fact-tech08 : Utilisation d'une technologie de communication fiable, rapide et sécurisée.

---

## **8. Conclusion**

Au terme de ce chapitre, nous proposons de rappeler les principaux objectifs que nous nous sommes fixés dans ce travail, puis de présenter un bilan des résultats obtenus.

L'objectif premier de ce chapitre était de proposer une définition d'un SIE en se référant à l'approche systémique qui permet de considérer un tel système comme ayant des finalités, des fonctions et ayant une organisation en composants inter-reliés que sont le processus d'IE, le système d'informations stratégiques et les acteurs impliqués dans un tel système.

Le second objectif était de proposer une définition de la réussite et de l'échec d'un SIE. Nous avons considéré

qu'un SIE est d'autant plus réussi qu'il réalise efficacement ses fonctions et qu'il est capable d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés. En outre, nous avons considéré qu'un SIE en échec est un système n'ayant assuré aucune de ses fonctions et donc n'ayant atteint aucun des objectifs qui lui ont été assignés. Enfin, nous avons considéré qu'un SIE est d'autant plus réussi que ses facteurs clés de succès sont de mieux en mieux réalisés.

Le troisième objectif était d'identifier les facteurs clés de succès d'un SIE à travers l'étude de cas d'un problème décisionnel au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet". Une telle étude de cas nous a permis d'identifier un certain nombre de facteurs clés de succès d'un SIE qui, confrontés à ceux identifiés à partir de la littérature, nous ont permis de constituer un ensemble de facteurs que nous avons soumis à l'avis d'experts et consultants en IE pour leur validation.

Le dernier objectif de ce chapitre était de proposer un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE, que nous avons appelé MERSIE, et qui est fondé sur les facteurs clés de succès d'un SIE que nous avons identifiés. Un tel modèle présente plus de 70 facteurs répartis en six classes que sont les facteurs culturels, les facteurs stratégiques, les facteurs individuels, les facteurs informationnels, les facteurs organisationnels et les facteurs technologiques. En outre, le modèle MERSIE a pour ambition de proposer au responsable du SIE un outil de diagnostic du degré de réalisation des facteurs clés de succès de leur SIE.

Dans le chapitre suivant, nous nous proposons d'expérimenter le modèle MERSIE. Une telle expérimentation sera effectuée en deux temps. En premier temps, nous étudions le degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE au sein de l'entreprise "Hayet". L'objectif d'une telle étude est de relever le degré de réussite du SIE de l'entreprise "Hayet" et de montrer que l'amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès du SIE favorise la réussite d'un tel système. En deuxième temps, nous étudions le degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE au sein d'un échantillon de sept entreprises tunisiennes afin de montrer la corrélation entre la réussite d'un SIE et la compétitivité des entreprises étudiées. La synthèse des résultats nous permettra de vérifier ainsi les hypothèses de la recherche.

Chapitre 4

# Expérimentation, résultats et synthèse

## Objectifs

- Présentation de la phase de tests empiriques pour l'application du modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique (MERSIE).
- Étude du degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE dans l'entreprise tunisienne "Hayet".
- Étude du degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE dans un échantillon d'entreprises tunisiennes.
- Étude de la corrélation entre la réussite d'un SIE et la compétitivité de l'entreprise.
- Vérification des hypothèses de la recherche.

## Sommaire

<b>1. Introduction.....</b>	<b>411</b>
<b>2. L'élaboration d'un guide d'entretien pour la mise en pratique du modèle d'évaluation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique.....</b>	<b>411</b>
2.1. Les objectifs du guide d'entretien.....	411
2.2. Le type de questions posées dans le guide d'entretien .....	411
2.3. Le recueil des données.....	412
2.4. Le traitement des données.....	413
2.5. Présentation des résultats : vers une intégration dans les outils de tableaux de bord.....	415
<b>3. Diagnostic de la réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique dans l'entreprise "Hayet".....</b>	<b>419</b>
3.1. Objectif du diagnostic.....	419
3.2. Résultats du diagnostic.....	419
3.3. Les recommandations pour l'amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique au sein de l'entreprise "Hayet".....	425
3.4. Élaboration d'un simulateur pour le calcul du degré de réussite et de cohérence d'un système d'intelligence économique.....	427
3.5. Les décisions d'amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique au sein de l'entreprise "Hayet".....	428
<b>4. Étude de cas d'un projet stratégique après amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès.....</b>	<b>429</b>
4.1. Application du processus d'intelligence économique à l'étude de cas.....	430
4.2. Synthèse des indicateurs informationnels décelés dans l'étude de cas.....	434
4.3. Les recommandations proposées au décideur de l'entreprise "Hayet".....	434
4.4. Les décisions prises.....	435
4.5. Apport de l'expérimentation au sein de l'entreprise "Hayet" pour la vérification des hypothèses de la thèse.....	435
<b>5. Étude du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique auprès d'un échantillon d'entreprises tunisiennes.....</b>	<b>436</b>
5.1. objectifs de l'étude auprès de sept entreprises tunisiennes.....	436
5.2. Critères de choix de l'échantillon d'entreprises.....	437
5.3. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur du textile – habillement.....	437
5.4. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur bancaire.....	446

5.5. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur des services.....	454
5.6. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur électrique, électronique et électroménager .....	461
5.7. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur des matériaux de construction, céramique et verre .....	467
5.8. Les cas de deux entreprises opérant dans le secteur agro-alimentaire.....	472
5.9. Synthèse des résultats et apports de l'expérimentation au sein des sept entreprises pour la vérification des hypothèses de la thèse.....	483
<b>6. Synthèse du chapitre 4 : l'expérimentation du modèle MERSIE.....</b>	<b>491</b>
6.1. Les résultats obtenus après l'expérimentation du modèle dans l'entreprise.....	491
6.2. Retour d'expérience et vérification des hypothèses de la recherche.....	492
<b>7. Conclusion.....</b>	<b>493</b>

## **1. Introduction**

Dans le chapitre précédent nous avons identifié les facteurs de réussite d'un SIE qui nous ont permis de proposer un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique que nous avons appelé MERSIE. Le mémoire s'achève ainsi par ce présent chapitre qui se penche sur la phase d'expérimentation du modèle MERSIE pour la vérification des hypothèses formulées dans la thèse.

Le premier objectif de ce chapitre est de mettre en application le modèle MERSIE au travers d'un guide d'entretien qui sert d'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE, précédemment identifiés. Le guide d'entretien a été réalisé à l'aide du logiciel « PHP Surveyor » pour effectuer le diagnostic de la réalisation des facteurs clés de succès du SIE.

Le second objectif consiste à mettre en pratique le guide d'entretien au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet" afin d'effectuer un diagnostic de la réalisation des facteurs clés de succès de son SIE. Une telle expérimentation permettra d'identifier quels sont les facteurs dont le degré de réalisation est élevé, jouant ainsi en faveur d'une réussite du SIE, et à identifier ceux dont le degré de réalisation est faible. Pour améliorer les degrés de réalisation de ces derniers, nous formulerons certaines recommandations à l'attention du responsable du SIE de l'entreprise "Hayet".

Le troisième objectif de ce chapitre consiste, à l'issue de la mise en oeuvre des actions d'amélioration de la réalisation des facteurs jugés non ou peu réalisés au sein de l'entreprise "Hayet", à mener une étude de cas d'un problème décisionnel dans le cadre d'un projet stratégique durant lequel nous avons tenté de montrer comment les facteurs dont le degré de réalisation a été amélioré ont favorisé la réussite du SIE. Une telle étude nous permettra de vérifier la première hypothèse de la thèse.

Le quatrième et dernier objectif de ce chapitre consiste à étendre l'expérimentation du modèle MERSIE à un échantillon de sept autres entreprises tunisiennes afin de vérifier, d'une part, l'existence de deux corrélations probables, l'une entre cohérence de la réalisation des facteurs clés de succès du SIE et réussite d'un tel système, et d'autre part, l'autre entre réussite du SIE et compétitivité de l'entreprise. Ce qui nous permettra de vérifier la seconde et la troisième hypothèses de la thèse.

## **2. L'élaboration d'un guide d'entretien pour la mise en pratique du modèle d'évaluation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique**

Dans le but de tester le modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique MERSIE que nous avons proposé dans le chapitre précédent, nous devons développer un outil permettant d'évaluer le degré de réalisation de chacun des facteurs clés de succès d'un SIE. Notre choix s'est porté sur l'élaboration d'un guide d'entretien dont les objectifs sont présentés dans la suite de cette section.

### **2.1. Les objectifs du guide d'entretien**

Nous avons développé un guide d'entretien dont le but est de mesurer le degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE. Pour cela, les questions que nous proposons dans un tel guide d'entretien ont pour objectif de relever certains indicateurs. Durant l'entretien, les réponses aux questions permettent de relever le niveau des indicateurs et permet à la fin de l'entretien, par calculs de moyennes d'indicateurs, de connaître le degré de réalisation de chacun des facteurs clés de succès identifiés et par conséquent le degré de réussite du SIE.

### **2.2. Le type de questions posées dans le guide d'entretien**

Une variété de questions a été posée dans le guide d'entretien. Chaque facteur clé de succès du SIE fait l'objet d'un ensemble de questions de telle sorte que, pour chaque réponse de l'interviewé, nous accordons une note sur cinq niveaux allant de 0 à 4. La moyenne des notes attribuées aux questions d'un même facteur constitue le degré de réalisation de ce dernier.

Les modalités de réponse aux questions posées ne sont pas toutes les mêmes. En effet, pour certaines questions,

une réponse sur la base de l'échelle de Likert à 5 niveaux a été choisie dont voici quelques exemples :

Très faible <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>	Moyenne <input type="checkbox"/>	Forte <input type="checkbox"/>	Très forte <input type="checkbox"/>
Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Quelques fois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>
Inutile <input type="checkbox"/>	Peu important <input type="checkbox"/>	Nécessaire <input type="checkbox"/>	Important <input type="checkbox"/>	Très important <input type="checkbox"/>
Quotidiennement <input type="checkbox"/>	1 fois/semaine <input type="checkbox"/>	1fois/mois <input type="checkbox"/>	1fois/semestre <input type="checkbox"/>	1fois/an <input type="checkbox"/>
Très insuffisant <input type="checkbox"/>	Insuffisant <input type="checkbox"/>	Moyen <input type="checkbox"/>	Bon <input type="checkbox"/>	Très bon <input type="checkbox"/>
Très insatisfait <input type="checkbox"/>	Insatisfait <input type="checkbox"/>	Moy. satisfait <input type="checkbox"/>	Satisfait <input type="checkbox"/>	Très satisfaite <input type="checkbox"/>

Nous avons choisi d'autres échelles pour les modalités de réponse de certaines autres questions telles que des réponses « Oui/Non » ou bien des questions à réponses multiples. Dans le cas de questions à réponses multiples, plus il y a de cases cochées, plus la note est élevée.

Par ailleurs, nous avons convenu d'aligner l'ensemble des échelles utilisées sur l'échelle de Likert à 5 niveaux. Dans le cas, par exemple d'une modalité de réponses binaire (Oui/Non), la réponse « Oui » correspondra au 5<sup>ème</sup> niveau de l'échelle de Likert (sa valeur sera 4) alors que la réponse « Non » correspondra au 1<sup>er</sup> niveau de l'échelle de likert (sa valeur sera 0). Dans le cas d'une question à réponses multiples où il est proposé dix possibilités de réponse, le fait de choisir toutes les réponses correspondra au 5ème niveau de l'échelle de likert, le fait de n'en choisir aucune correspondra au 1er niveau de l'échelle de Likert.

### 2.3. Le recueil des données

L'entreprise tunisienne "Hayet" nous a servi de terrain d'expérimentation. Il s'agissait alors de mener un entretien semi-directif qui s'est déroulé en face à face avec son dirigeant. Ensuite, nous avons étendu l'expérimentation à sept autres entreprises tunisiennes avec les dirigeants desquelles nous avons également mené le même entretien. L'avantage du déroulement de l'entretien en face à face est clairement celui de la possibilité d'une part de mieux expliquer nos interrogations aux décideurs d'entreprises et d'autre part de leur donner la possibilité de s'exprimer librement et d'interagir avec nous pour que nous puissions recueillir les informations les plus susceptibles de répondre aux objectifs du guide d'entretien.

Pour des raisons pratiques, nous avons imprimé le guide d'entretien sur papier et nous avons, durant les entretiens, porté les réponses de chacune des entreprises interrogées sur un tel document. Ensuite, nous avons procédé à l'enregistrement des réponses de chaque interviewé dans un système informatisé de gestion de « questionnaires/guides d'entretien » appelé « PHP Surveyor ». Ce logiciel permet d'organiser le guide d'entretien en différents sections, une section par classe de facteurs, comme illustré dans la capture d'écran suivante :

Nous avons porté notre choix sur le logiciel « PHP Surveyor » pour les différentes fonctionnalités qu'il propose, notamment la gestion des scores affectées aux réponses. Le logiciel offre un large panel de modalités de réponse parfaitement adaptées à nos besoins telles que présentées dans la section 2.2 de ce chapitre.





Fig. 76 : L'outil PHPSurveyor de gestion de guide d'entretien

Une fois les réponses saisies, il est possible, à l'aide du logiciel, d'exporter tous les résultats dans plusieurs formats notamment sous forme d'un document tableur, réutilisable dans tout logiciel tableur afin de générer les graphiques et histogrammes nécessaires à la présentation des résultats de l'enquête exploratoire que nous avons menée. La figure suivante illustre la procédure d'exportation des résultats à l'aide de l'outil « PHP Surveyor ».

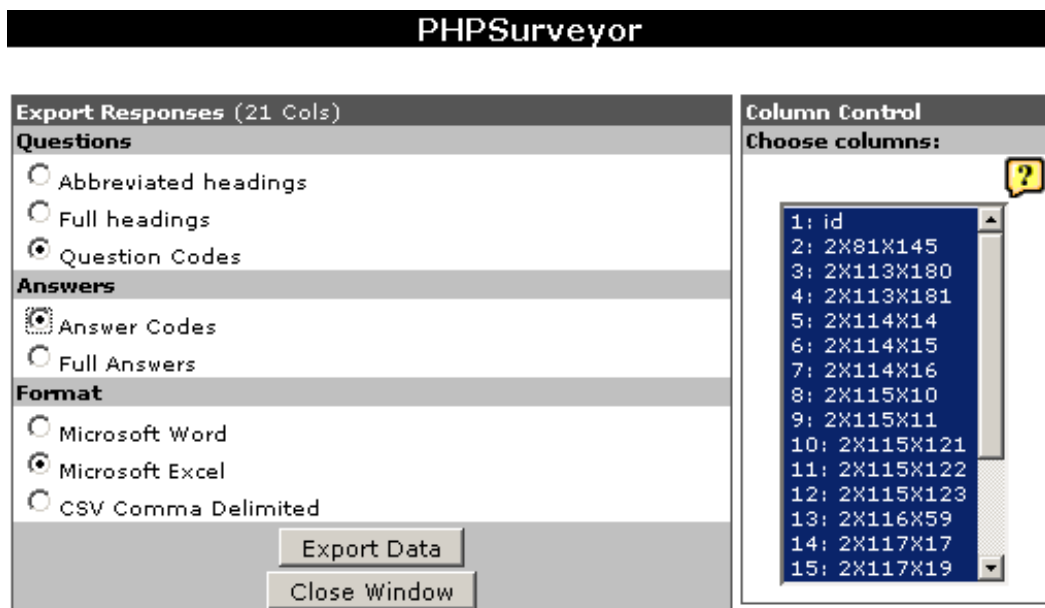


Fig. 77 : Exportation des résultats à l'aide de l'outil PHPSurveyor de gestion de guides d'entretien

## 2.4. Le traitement des données

Le guide d'entretien a fait l'objet d'une notation selon l'échelle de Likert, comme expliqué antérieurement. Nous rappelons qu'il s'agissait de noter chaque facteur clés de succès d'un SIE au moyen d'indicateurs sur une échelle à support sémantique (par exemple : « très insatisfaisant », « insatisfaisant », « moyennement satisfaisant », « satisfaisant », « très satisfaisant ») en cinq niveaux allant de 0 à 4.

À l'issue du traitement des données, nous obtenons ainsi une description détaillée sous forme d'un état des lieux de la réalisation des facteurs clés de succès du SIE de l'entreprise. Le traitement des données récoltées a consisté, d'abord, à aligner les échelles des différentes questions sur une seule échelle, notamment celle de Likert. Ensuite,

nous avons entrepris la phase de calcul du degré de réalisation de chacun des facteurs clés de succès du SIE. Il s'agissait de calculer la moyenne des notes attribuées aux indicateurs d'un même facteur (les questions relatives à un même facteur).

Nous rappelons que le calcul du degré de réussite du SIE obéit à la formule suivante :

**Formule de calcul du degré de réussite du SIE selon le degré de réalisation des facteurs clés de succès :**

$$DR(SIE) = \sum_{f \in FCS} drp(f) \times 1/nf$$

- SIE : Système d'Intelligence Économique
- DR ( SIE ) : Degré de Réussite du SIE
- FCS : ensemble des facteurs clés de succès du SIE
- drp ( f ) : degré de réalisation partielle de f,
- f étant un facteur clé de succès
- nf : nombre total de facteurs clés de succès du SIE

À l'aide de la fonction d'exportation que propose le logiciel PHP Surveyor, précédemment mentionnée, il nous a été possible de récupérer les données brutes sous format tableur et d'y appliquer les calculs nécessaires. De plus, de par la nature qualitative de l'enquête et la relative simplicité des calculs, pas du tout statistiques, nous n'avons pas jugé bon d'utiliser des logiciel statistiques avancées tels que SPSS.

Récapitulatif des degrés de réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique									
Facteurs clés de succès d'un SIE		Les entreprises							
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Facteurs culturels	Fcult1	1	2,5	3	2	2,5	2,5	1,5	
	Fcult2	2	2,67	3	2,33	2,33	2,67	2,33	
	Fcult3	2,78	3,11	3,11	3	1,56	3	3,33	
	Fcult4	3	3	4	2	2	2	3	
	Fcult5	2	2	3,5	2,5	2,5	1,5	1,5	
	Fcult6	0	3	3	3	3	2	2	
	Fcult7	2,67	2,67	3	2	3,33	2	2	
	Fcult8	1	2,5	3,5	1,5	2	1	1,5	
Degré moyen		1,81	2,68	3,26	2,29	2,4	2,08	2,15	
Cohérence		2,29	3,47	3,4	3,17	3,14	3,04	2,89	
Facteurs individuels	Find1	2,17	3	3,5	1,83	1,83	2,33	1,83	
	Find2	3	2	3	2	2	3	2	
	Find3	2	3	2	1	0	3	0	
	Find4	2	3	3	2	2	2	2	
	Find5	1	2	3	1	1	2	1	
	Find6	1,43	2,91	2,9	1,67	1,41	2,54	1,94	
	Find7	1	2	2	2	0	2	1	
	Find8	1	3	3	1	2	3	2	

Fig. 78 : Utilisation des résultats exportés dans un logiciel tableur pour le calcul du degré de réussite d'un SIE

Nous calculons également le degré de cohérence de la réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE pour

chacune des entreprises. Nous rappelons que le degré de cohérence rend compte de l'équilibre observable entre les degrés de réalisation de chaque facteur par rapport aux autres. Plus une entreprise a des écarts importants entre les degrés de réalisation des facteurs, moins la cohérence de son SIE est importante.

Il s'agissait alors de calculer l'écart moyen des degrés de réalisation de l'ensemble des facteurs clés de succès d'un SIE. Ainsi, le calcul du degré de cohérence de la réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE obéit à la formule suivante :

**Formule de calcul du degré de cohérence de la réalisation des FCS d'un SIE :**

$$DC(FCS) = ( 2 - \underset{f \in FCS}{\text{ÉcartMoyen}} (drp(f)) ) \times 2$$

SIE : Système d'Intelligence Économique

DC ( FCS ) : Degré de Cohérence de la réalisation des facteurs de FCS

FCS : un ensemble de facteurs clés de succès

drp ( f ) : degré de réalisation partielle de f,

f étant un facteur clé de succès du SIE

Dans la formule que nous venons de proposer, il s'agit d'abord de calculer l'écart moyen du degré de réalisation de l'ensemble des facteurs clés de succès d'un SIE "ÉcartMoyen (drp(f), f ∈ FCS)". Une telle valeur correspond à la moyenne des écarts du degré de réalisation de chaque facteur par rapport à la moyenne des degrés de réalisation de l'ensemble des facteurs :

$$\underset{f \in FCS}{\text{ÉcartMoyen}} (drp(f)) = \text{Moyenne} ( \underset{f \in FCS}{| drp(f) - \text{Moyenne}} (drp(f)) | )$$

Sachant que les degrés de réalisation partielle des facteurs clés de succès d'un SIE ne dépassent pas la valeur 4 (valeur maximale dans l'échelle de Liekert que nous avons adoptée), l'écart moyen est, par définition, inférieur à la moitié de 4. Ainsi, nous pouvons affirmer que l'écart moyen obéit à la formule suivante :

$$0 \leq \underset{f \in FCS}{\text{ÉcartMoyen}} (drp(f)) \leq 2$$

Sachant que notre objectif dans ce travail est de proposer une formule de la cohérence de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE qui aboutisse à une cohérence forte lorsque les degrés de réalisation des facteurs sont sensiblement proches, et une cohérence faible dans le cas contraire, nous notons que l'écart moyen "ÉcartMoyen (drp(f), f ∈ FCS)" est plutôt minimal (avoisinant 0) lorsque les degrés de réalisation des facteurs sont sensiblement proches et maximal (avoisinant 2) dans le cas contraire. C'est pour cette raison que nous avons introduit une soustraction "( 2 – ÉcartMoyen (drp(f)) )" afin d'aboutir à une corrélation inverse, puis nous avons multiplié le résultat par 2 afin de s'aligner sur l'échelle de 0 à 4 utilisée par ailleurs pour les degrés de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE.

L'application de la formule de calcul de la cohérence des degrés de réalisation des facteurs clés de succès du SIE nous a également permis de calculer le degré de cohérence relatif à chaque classe de facteurs clés de succès d'un SIE.

**2.5. Présentation des résultats : vers une intégration dans les outils de tableaux de bord**

Pour que le modèle MERSIE soit plus compréhensible, structuré et pour mettre en évidence tant son objectif, ses éléments constitutifs que sont les facteurs clés de succès d'un SIE, que les résultats de l'application d'un tel modèle (les degrés de réalisation des facteurs), nous proposons une représentation du modèle MERSIE sous format XML. D'autre part, parmi les formats XML spécifiques standardisés, nous avons opté pour le format des RSS (*Really Simple Syndication*) qui est un format adapté à la diffusion d'information à travers le réseau internet ou intranet.

Un tel format rend possible son intégration dans des systèmes tiers, compatibles RSS, tel que des tableaux de bords existants dans les entreprises.

Les avantages du format RSS sont multiples. En effet, le format RSS a été conçu pour diffuser des informations caractérisées par un contenu, une date de création et un lien vers une page web d'explication plus détaillée. Il s'agit donc de la diffusion de données résumées, temporellement identifiables (date de publication de l'information) et pouvant être étendues par lien hypertexte. Cette approche est particulièrement adaptée à la diffusion d'informations de type « news » et se retrouve de nos jours dans de multiples systèmes de diffusion d'informations en ligne (actualités, systèmes de bourse en ligne, etc.).

Dans le cas des résultats de l'application du modèle MERSIE, nous pouvons constater une parfaite adéquation entre les besoins de présentation des degrés de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE et les possibilités qu'offre le format RSS. D'une part, l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE est réalisée à un instant donné et c'est pour cela qu'il est nécessaire de présenter la date d'une telle évaluation, notamment pour faire le suivi de différentes évaluations réalisées. Ainsi, le format RSS, en prenant en compte la date d'évaluation du degré de réalisation d'un facteur, permet au logiciel client (tableau de bord) de détecter les mises à jour des résultats publiés. Ainsi, le décideur recevant en permanence le flux RSS d'informations portant sur les degrés de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE peut à la fois voir l'historique des évaluations ainsi que leur évolution.

Ainsi, pour chaque entreprise, nous disposerons d'un fichier XML au format RSS correspondant aux résultats de l'application du modèle MERSIE. Un exemple d'un tel fichier, en l'occurrence celui de l'entreprise "Hayet" est présenté ainsi :

**Présentation du modèle**

**Présentation de l'entreprise**

Résultats globaux de l'expérimentation du modèle MERSIE

- item
  - title
    - Degré de réussite du système d'intelligence économique = 1,88**
  - description
  - pubDate
    - Tue, 20 Aug 2007 9:00:00 -0400
  - link
    - <http://mersie.no-ip.org/reussitedusie.html>
      - Lien vers une page web d'explication du degré de réussite d'un SIE
  - guid
- item
  - title
    - Degré de cohérence du système d'intelligence économique = 2,6**
  - description
  - pubDate
    - Tue, 20 Aug 2007 9:00:00 -0400
  - link
    - <http://mersie.no-ip.org/coherencedusie.html>
      - Lien vers une page web d'explication du degré de cohérence d'un SIE
  - guid

Les facteurs culturels

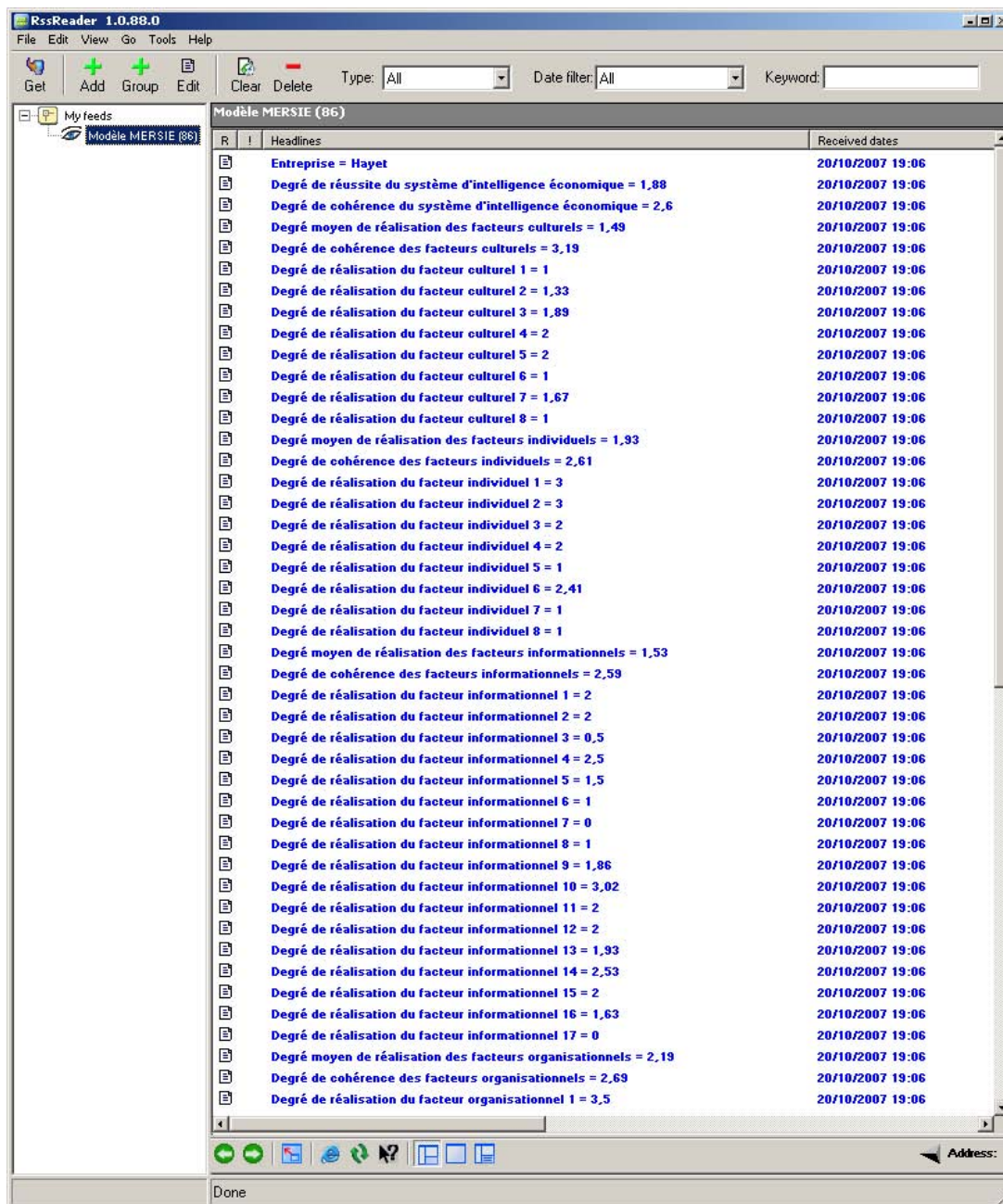
- item
  - title
    - Degré moyen de réalisation des facteurs culturels = 1,49**
  - description
  - pubDate
    - Degré moyen de réalisation des facteurs culturels
  - link
  - guid
- item
  - title
    - Degré de cohérence des facteurs culturels = 3,19**
  - description
  - pubDate
    - Degré de cohérence des facteurs culturels
  - link
  - guid
- item
  - title
    - Degré de réalisation du facteur culturel 1 = 1**
  - description
    - Considérer l'information stratégique comme un facteur d'action plutôt qu'un outil de pouvoir**
  - pubDate
    - Degré de réalisation du facteur culturel 1  
+ Description du facteur
  - link
  - guid
- item
  - title
    - Degré de réalisation du facteur culturel 2 = 1,33**
  - description
    - Instaurer une véritable culture informationnelle en interne**
  - pubDate
    - Degré de réalisation du facteur culturel 2  
+ Description du facteur
  - link
  - guid

et par la suite, l'ensemble des autres classes de facteurs ...

(voir l'annexe 4 pour le fichier XML RSS complet)

Par ailleurs, nous pouvons proposer un exemple de client RSS pouvant jouer le rôle de tableau de bord présentant l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE à l'aide du modèle MERSIE. Il s'agit de l'outil « RSS Reader » présenté ci-dessous :





Plusieurs autres exemples de lecteurs RSS peuvent jouer le rôle de tableau de bord et ils se présentent sous forme de logiciels (comme « RSS Reader » utilisé dans notre travail) ou sous forme d'application web (comme par exemple « Google Reader »). De tels logiciels permettent de rassembler plusieurs flux RSS et avertissent l'utilisateur, qui est pour nous le responsable du SIE, automatiquement du moindre changement afin de détecter, en temps réel, les degrés de réalisation faibles de facteurs clés de succès du SIE pour les améliorer et y remédier si nécessaire.

Partant de la constatation que, dans chaque entreprise, un certain type de lecteur (tableau de bord) est utilisé, proposer les résultats en format RSS permet d'être indépendant de l'outil utilisé et de ne pas imposer à l'entreprise notre propre choix d'outil de tableau de bord.

Après avoir présenté les outils de mesure, de traitement et de présentation du degré de réalisation des facteurs clés de succès selon le modèle MERSIE, nous nous proposons, dans la prochaine section, de décrire les objectifs et les résultats du diagnostic du degré de réalisation des facteurs clés du SIE au sein de l'entreprise "Hayet". Un tel diagnostic nous a permis de donner les recommandations nécessaires pour l'amélioration de la réussite du SIE de l'entreprise. Plus tard, nous verrons comment l'amélioration de la réussite du SIE qui s'en est suivie a permis

l'amélioration du pilotage stratégique de "Hayet" et cela a été mis en évidence lors d'une étude de cas de problème décisionnel relatif à un projet stratégique développé au sein de l'entreprise "Hayet".

### 3. Diagnostic de la réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique dans l'entreprise "Hayet"

#### 3.1. Objectif du diagnostic

L'entretien en face à face que nous avons mené avec le dirigeant de l'entreprise "Hayet" a été réalisé à l'aide du guide d'entretien que nous avons inclus en annexe 4 de ce mémoire. L'objectif d'une telle évaluation est double.

D'abord, cela nous a permis de mettre en évidence le degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE de l'entreprise "Hayet". Un tel diagnostic met en avant les éventuels facteurs clés de succès non réalisés ou peu réalisés, pour pouvoir oeuvrer, si possible, à l'amélioration de leur réalisation et ce à travers des actions spécifiques.

Ensuite, l'évaluation de la réalisation des facteurs clés de succès du SIE de l'entreprise "Hayet" nous a permis de montrer l'impact de l'amélioration du degré de réalisation de tels facteurs sur la réussite proprement dite du SIE. Un tel impact a été relevé lors d'une étude de cas d'un problème décisionnel relatif à un projet stratégique entrepris par l'entreprise "Hayet". Un tel projet a été entrepris peu de temps après avoir amélioré la réalisation de certains facteurs clés de succès du SIE de l'entreprise "Hayet".

Nous nous proposons, dans la section suivante, d'analyser les résultats de l'évaluation de la réalisation des facteurs clés de succès du SIE de l'entreprise "Hayet" et par conséquent l'évaluation de la réussite d'un tel système.

#### 3.2. Résultats du diagnostic

L'entretien que nous avons effectué avec le responsable de l'entreprise "Hayet", par le biais du guide d'entretien, nous a permis d'évaluer les degrés de réalisation de l'ensemble des facteurs clés de succès d'un SIE et de déceler, parmi eux, ceux qui sont non ou peu réalisés. Cela reflète les acquis ainsi que les manquements de l'entreprise "Hayet" en matière de réalisation des facteurs et l'impact négatif sur la réussite du SIE si l'entreprise n'oeuvre pas à l'amélioration du degré de réalisation de tels facteurs. Nous présentons dans la suite de cette section les résultats de l'expérimentation effectuée au sein de l'entreprise "Hayet".

##### 3.2.1. Étude du degré de réalisation des facteurs de type culturel

Nous synthétisons les degrés de réalisation des facteurs culturels dans l'entreprise "Hayet" dans l'histogramme suivant :

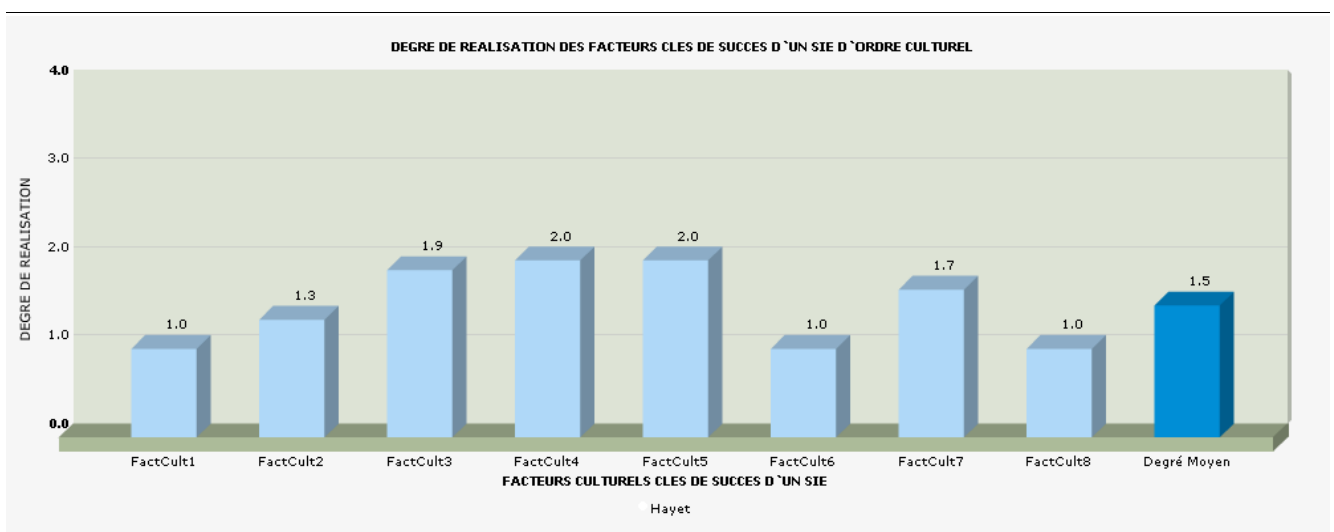


Fig. 79 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "Hayet"

Après l'évaluation du degré de réalisation des facteurs de type culturel de réussite du SIE de l'entreprise "Hayet", nous avons constaté des lacunes en termes de réalisation de certains de ces facteurs. En premier lieu, l'information n'est malheureusement pas considérée comme un facteur d'action et cela est dû, selon le décideur de l'entreprise "Hayet", certainement à un manque de culture informationnelle et une manie de chacun à ne pas accorder la considération nécessaire à certaines informations qui se révèlent plus tard décisives pour la stratégie de l'entreprise.

En second lieu, le personnel de l'entreprise n'a pas adopté une culture de discrétion et de confidentialité portant sur les informations stratégiques. La raison avancée par le décideur est principalement la tendance du personnel à évoquer les sujets stratégiques de l'entreprise dans leur entourage.

En troisième lieu, nous avons remarqué que le décideur a exprimé son incapacité à maîtriser un probable choc inter-culturel. Cette situation montre une crainte qui risquerait, si un tel choc inter-culturel se réalise un jour, de déstabiliser fusions et alliances stratégiques entre partenaires et entraînerait le projet stratégique à l'échec. Ce choc culturel doit au contraire être maîtrisé dans une première étape puis exploité en opportunités pour en créer une alliance culturelle plus que économique.

Les facteurs culturels sont particulièrement importants à réaliser dans le cas de l'entreprise "Hayet". En effet, le décideur de l'entreprise "Hayet" nous a exprimé son intention de nouer un contact avec des partenaires locaux ou étrangers afin de lancer de nouvelles gammes de produits et d'explorer les possibilités d'exportation des produits existants. Face à l'éventualité d'une alliance ou d'une fusion de l'entreprise "Hayet" avec un partenaire, le décideur a pris conscience du risque de différence culturelle ou de chocs culturels. Cela est d'autant plus grand en raison de la mondialisation et de la globalisation des marchés, de l'émergence des entreprises en réseaux, de la multiplication des alliances stratégiques et des fusions nouées par des entreprises ayant des cultures différentes et probablement divergentes, voire même antagonistes. Si elle n'est pas suffisamment cernée et utilisée au profit des entreprises, cette différence culturelle est susceptible de mettre en péril la pérennité d'une alliance ou d'un partenariat. Il devient primordial pour l'entreprise de maîtriser d'éventuels chocs culturels.

Dans le cas de l'entreprise "Hayet", et par rapport aux ambitions d'alliances et de partenariats évoqués par le décideur de l'entreprise, un choc inter-culturel peut être perçu dans le cas de partenariat avec une entreprise tunisienne, d'une culture relativement proche, ou avec une entreprise étrangère, a priori culturellement différente. Dans le premier cas, les cultures des deux entreprises tunisiennes comportent une partie commune de la société tunisienne. Néanmoins, chaque entreprise possède ses propres valeurs culturelles qu'elle a développées tout au long de son histoire mais également à travers ses autres partenariats, notamment avec des entreprises étrangères qui ont, inévitablement influencé sa culture. Lorsque les deux entreprises tunisiennes nouent une alliance ou une fusion entre elles, l'écart culturel provient donc de la différence entre les valeurs culturelles de chaque entreprise car les valeurs sociétales tunisiennes sont communes aux deux entreprises.

Dans le deuxième cas de partenariat entre une entreprise tunisienne et une entreprise étrangère, il existe un double écart culturel (entre les deux entreprises et entre les deux nations) parce que la culture d'entreprise résulte d'une dynamique entre la culture de l'entreprise elle-même et les valeurs culturelles de la société à laquelle elle appartient.

Face à de tels chocs intrer-culturels provoqués dans le cadre d'un projet d'alliances stratégiques ou de fusion, les entreprises doivent les maîtriser pour ne pas engendrer des conflits entre les acteurs de deux partenaires. Nous pouvons, dans ce cas, nous référer aux propos de M. Rousson & V.A. Turansky (2003) qui avancent qu'*«une fois que le nouveau dispositif organisationnel est mis en place, la recombinaison des interactions quotidiennes et l'image de soi peut avoir lieu et doit être guidée par les dirigeants. Il s'agit ainsi de réduire les risques de démobilitation des salariés, mais également d'abandon des cadres dirigeants»*. C'est pour toutes ces raisons que les dirigeants d'entreprises, notamment celui de l'entreprise "Hayet", doit savoir gérer les conflits et maîtriser la situation pour ne pas engendrer des bouleversements dans les relations entre employés mécontents et l'avancement de leurs projets.



La culture d'entreprise n'est pas insensible aux changements effectués dans l'environnement externe de l'entreprise tels que l'évolution du marché ou celle des habitudes de consommation, en l'occurrence la culture des clients-consommateurs qui régissent la survie de l'entreprise. C'est pour cette raison qu'une sérieuse compréhension de la culture du consommateur permet à l'entreprise de la décrypter pour mieux s'y adapter et mieux se positionner sur le marché local et international. Néanmoins, l'action de l'entreprise ne doit pas s'inscrire uniquement dans l'adaptation à la culture du consommateur mais également et surtout dans l'influence sur celle-ci en sa faveur.

En dernier lieu, nous avons constaté une lacune concernant le développement d'un état d'esprit favorable au changement, à la nouveauté et à la créativité. Une telle situation risque de freiner lourdement l'élan de certains employés dynamiques, qui se confrontent à une réalité qui est loin d'être motivante. C'est l'entreprise qui provoque, chez l'employé, l'étincelle de départ pour proposer des idées innovantes et exprimer sa créativité.

### 3.2.2. Étude du degré de réalisation des facteurs de type stratégique

Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques dans l'entreprise "Hayet" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

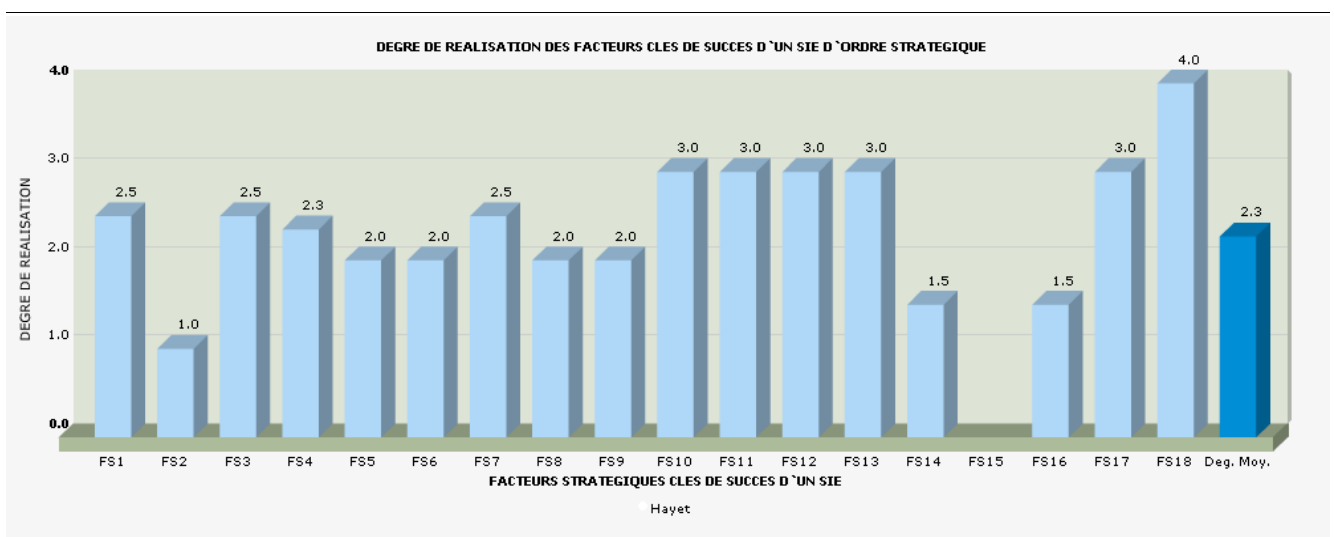


Fig. 80 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques au sein de l'entreprise "Hayet"

Après l'évaluation du degré de réalisation des facteurs stratégiques de réussite du SIE de l'entreprise "Hayet", nous avons constaté qu'ils sont réalisés de façon moyennement satisfaisante.

En premier lieu, le facteur stratégique Fact-strat02 n'est pas réalisé de façon satisfaisante aboutissant à une incohérence entre les orientations du SIE et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans de telles conditions, le SIE est susceptible de dévier de la bonne voie pour ne plus servir la stratégie de l'entreprise. Cela a été d'ailleurs le cas lors de l'étude de cas que nous avons réalisé, détaillée dans la section 5.3 du troisième chapitre de ce mémoire, et dans laquelle le SIE n'a pas permis d'anticiper les événements ayant conduit à la chute des ventes.

En second lieu, le facteur stratégique Fact-strat04 est moyennement réalisé du fait que le décideur de l'entreprise "Hayet" se retrouve toujours trop occupé par la gestion quotidienne de l'entreprise. Il exprime qu'il ne trouve pas le temps pour prendre du recul bien que prendre du recul et se poser les bonnes questions constituent l'essence même de l'IE.

En troisième lieu, le facteur stratégique Fact-strat16 n'est pas réalisé du fait que l'entreprise "Hayet" n'ait aucune relation de coopération avec les entreprises concurrentes. De telles relations permettent à l'entreprise de rester en contact permanent avec ses concurrents pour collecter les informations portant sur leurs intentions stratégiques, leurs principaux clients, leurs partenaires potentiels, etc. Cela permet à l'entreprise de se tenir informée en permanence de ce qui se passe dans l'environnement, de prendre le temps pour se préparer et d'agir d'une manière efficace et au moment opportun.

En dernier lieu, le facteur stratégique Fact-strat14 est faiblement réalisé du fait que les stratégies développées par l'entreprise "Hayet" sont de nature réactives permettant à celle-ci de s'adapter, mais sa survie n'est assurée que temporairement car le décideur doit développer également des stratégies de type préactif, réactif et proactif afin d'acquérir un avantage compétitif durable.

### 3.2.3. Étude du degré de réalisation des facteurs de type organisationnel

Le degré de réalisation des facteurs organisationnels dans "Hayet" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

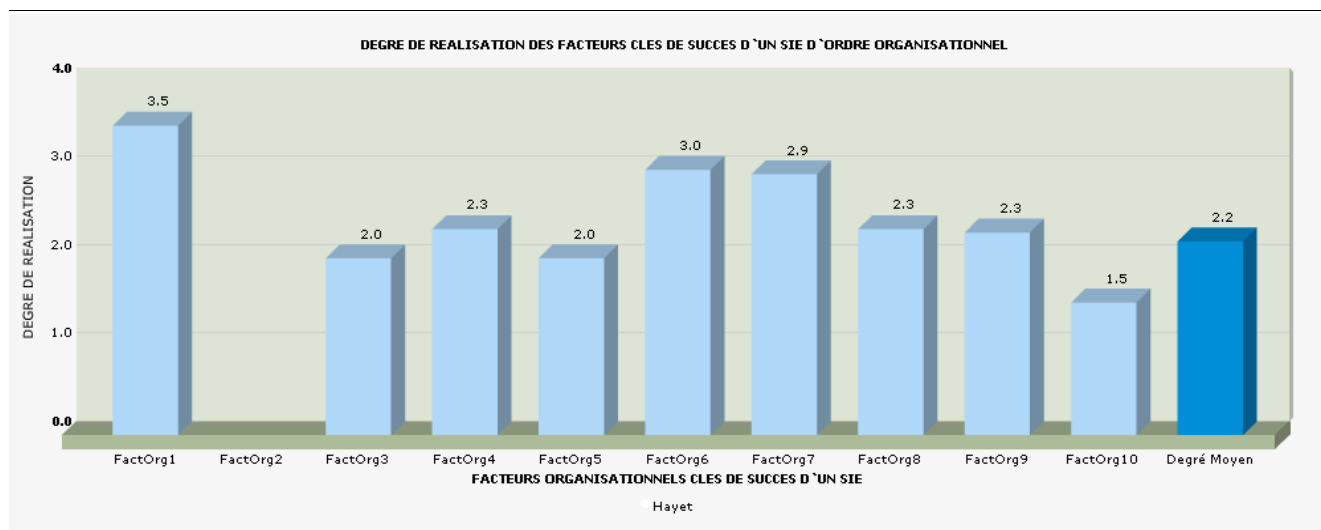


Fig. 81 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "Hayet"

Après l'évaluation du degré de réalisation des facteurs organisationnels de réussite du SIE de l'entreprise "Hayet", nous avons constaté une lacune principale au niveau du manque d'un responsable du SIE. Nous avons jusque là, en collaborant avec une équipe interne à l'entreprise "Hayet" chargée de mettre en application la démarche d'IE, jouer le rôle d'un tel responsable, mais, nous pensons qu'un responsable du SIE devra être un employé présent en permanence dans l'entreprise et qui a pour vocation d'assurer l'animation, le fonctionnement et l'audit du SIE, ainsi que le suivi de la réalisation des facteurs clés de succès d'un tel système.

De plus, l'entreprise n'a pas réellement envisagé le recrutement d'experts en IE et, pour l'heure, se contente de faire appel à des experts externes pour l'analyse de certaines informations mais qui ne sont pas spécialistes en IE. Il est évident qu'un expert en IE interne à l'entreprise, en étant en permanence en contact avec les aléas de l'environnement et leur impact sur l'entreprise, pourra mieux servir le SIE.

Les facteurs organisationnels de réussite du SIE de l'entreprise "Hayet" ont globalement un degré de réalisation jugé assez satisfaisant. Toutefois, la nature de l'organisation du SIE de "Hayet" demeure centralisée, attachée à une équipe dont l'IE n'est pas la tâche principale. Cela devra certainement faire l'objet d'un enrichissement à travers une décentralisation, sans pour autant abandonner l'attachement de l'IE à la direction générale pour obtenir le soutien de la direction.

Enfin, nous pouvons noter que, malgré la diversité des réseaux auxquels l'entreprise "Hayet" appartient, le décideur exprime qu'il est moyennement satisfait de l'activité des réseaux en matière de production d'informations car l'activité des réseaux est importante pour l'information publique mais très faible pour l'information non publiée.

### 3.2.4. Étude du degré de réalisation des facteurs de type individuel

Le degré de réalisation des facteurs individuels dans "Hayet" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

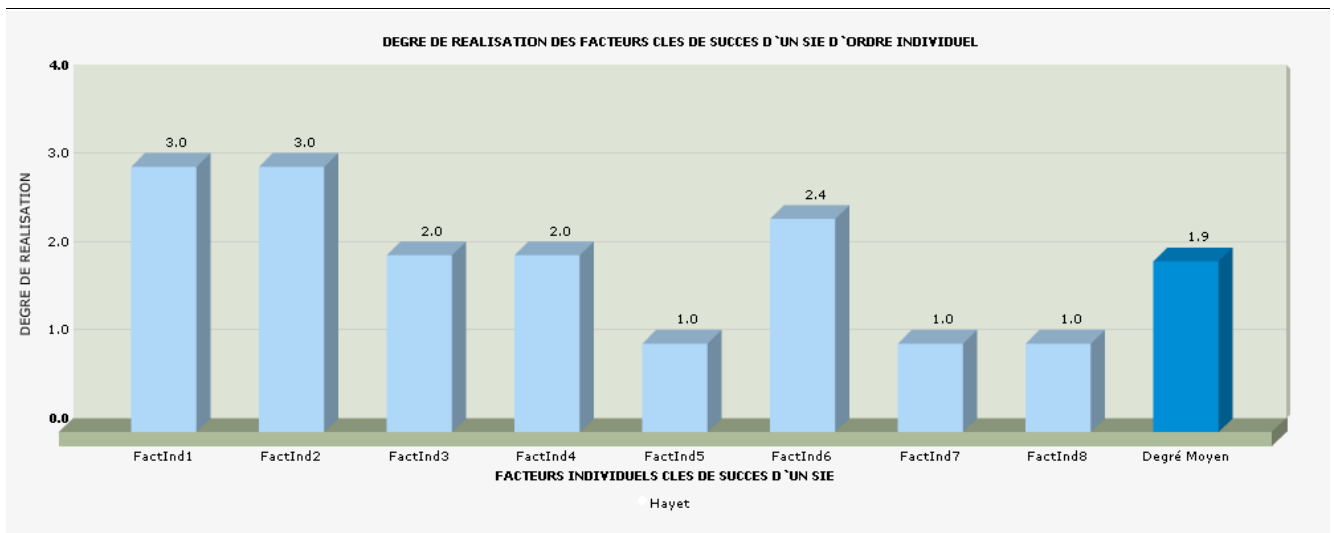


Fig. 82 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "Hayet"

Après l'évaluation du degré de réalisation des facteurs individuels de réussite du SIE de l'entreprise "Hayet", nous avons constaté une lacune principale au niveau de la gestion de compétences, notamment dans le renouvellement et l'enrichissement du portefeuille des compétences existantes dans l'entreprise (Fact-ind05).

Ensuite, nous avons constaté que ainsi que le facteur Fact-ind07, portant sur l'anticipation de l'évolution des compétences des acteurs en fonction de la dynamique environnementale, enregistre un degré de réalisation faible. La raison à cela c'est que l'entreprise "Hayet" n'a pas mis en place une procédure formelle de gestion des compétences permettant d'identifier ses besoins actuelles et futures en matière de compétences.

Enfin, nous signalons une lacune en ce qui concerne le facteur Fact-ind08, portant sur la protection des compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage du personnel qualifié, car le décideur nous a exprimé son désarroi face à une telle pratique qui a, selon lui, déjà touché l'entreprise.

Dans notre travail, nous considérons que les compétences clés représentent une ressource stratégique rare qu'il faut savoir acquérir, entretenir, protéger et exploiter. Par ailleurs, les conséquences d'une mauvaise gestion et exploitation à bon escient des compétences clés sont multiples. En effet, la compétence de l'employé qui n'est pas bien exploitée finit par devenir obsolète à cause de la passivité ou du sentiment d'être inutile à l'entreprise. De plus, si une compétence n'est pas mise en valeur, cela favorise son débauchage de la part d'autres entreprises qui sont en quête de nouvelles compétences.

Toutefois, nous constatons, d'après les résultats de l'évaluation des degrés de réalisation des facteurs de type individuel clés de succès d'un SIE, que l'entreprise Hayet détient des compétences suffisamment diversifiées dont l'évaluation et la mobilisation sont satisfaisantes.

### 3.2.5. Étude du degré de réalisation des facteurs de type informationnel

Après l'évaluation du degré de réalisation des facteurs informationnels de réussite du SIE de l'entreprise "Hayet", synthétisé dans l'histogramme suivant, nous avons constaté que certains d'entre eux sont peu voire pas du tout réalisés.

En premier lieu, nous citons quelques faiblesses dans l'aptitude du décideur à décrire le plus finement possible l'enjeu d'un problème décisionnel car le décideur, selon ses déclarations, se sent submergé par les problèmes de la gestion quotidienne de son entreprise qu'il faut résoudre rapidement et ne prend pas suffisamment de temps pour analyser avec suffisamment de recul les problèmes décisionnels auxquels l'entreprise est confrontée. Les lacunes en termes de compréhension et d'explicitation du problème décisionnel engendrent naturellement des lacunes au niveau de la traduction d'un problème décisionnel en questions de recherche d'informations (Fact-inf03).

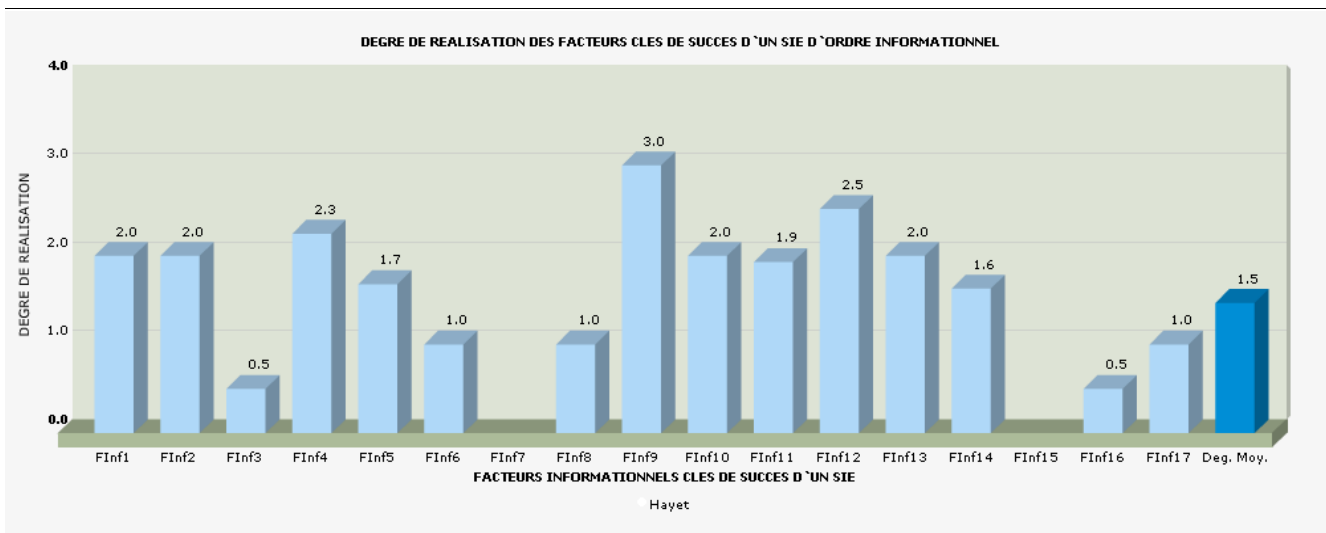


Fig. 83 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "Hayet"

En second lieu, nous avons constaté l'absence de toute hiérarchisation des axes de surveillance prioritaires. Un tel manque est le résultat d'une organisation de la surveillance de l'environnement d'une part de type ad-hoc, qui explore l'environnement dans sa globalité sans se focaliser sur des axes bien ciblés en fonction des objectifs stratégiques, et d'autre part, le décideur nous révéla que la principale activité de surveillance est focalisée sur les clients pour déceler leurs nouveaux besoins et y répondre. Dès lors, les autres domaines de l'environnement, notamment l'environnement concurrentiel est peu surveillé par l'entreprise "Hayet".

En définitive, nous pouvons constater que les facteurs informationnels de la réussite d'un SIE sont moyennement, voire faiblement réalisés.

### 3.2.6. Étude du degré de réalisation des facteurs de type technologique

Le degré de réalisation des facteurs technologiques dans "Hayet" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

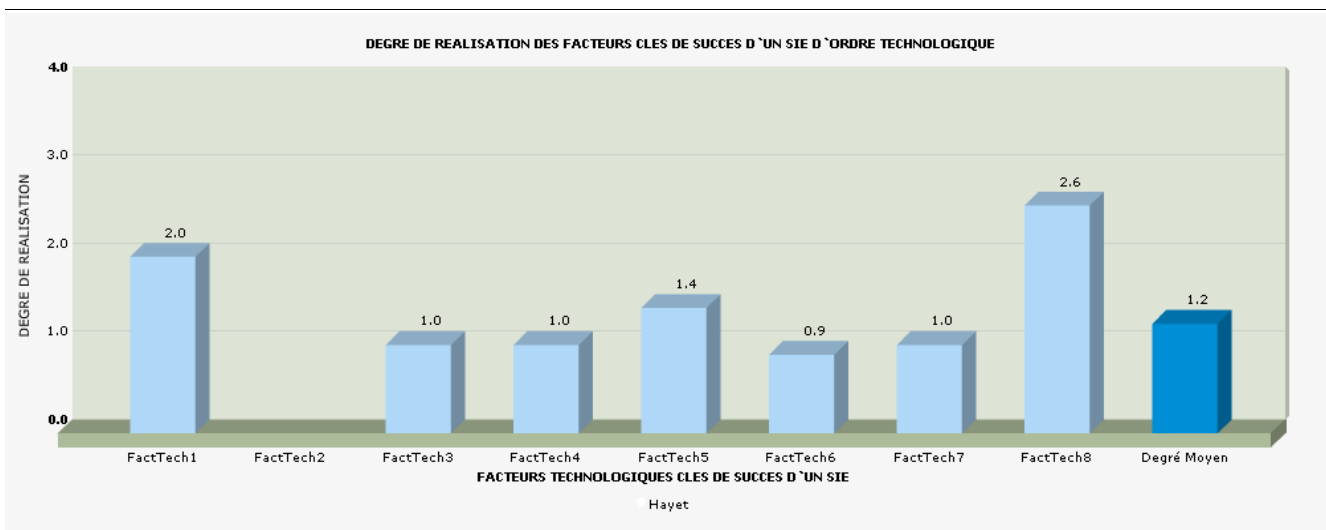


Fig. 84 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "Hayet"

Après l'évaluation du degré de réalisation des facteurs technologiques de réussite du SIE de l'entreprise "Hayet", nous avons constaté que le système d'information au sein de l'entreprise "Hayet" présente plusieurs faiblesses au niveau des fonctionnalités qu'il propose. En effet, le système d'information de l'entreprise "Hayet" présente plusieurs lacunes. D'abord, les utilisateurs d'un tel système n'ont pas à leur disposition la possibilité d'alimenter collectivement le système d'information en informations stratégiques. Ensuite, il ne permet pas de fournir à

l'utilisateur des réponses personnalisées selon ses préférences. Le système d'information ne permet pas non plus aux utilisateurs d'effectuer des recherches collaboratives d'informations, ni de disposer d'une mémorisation de l'historique des problèmes décisionnels rencontrés, des solutions envisagées et des actions stratégiques menées pour les réutiliser si un cas de problèmes décisionnels similaires se reproduisent.

Le décideur nous a expliqué que l'utilisation première du système d'information au sein de l'entreprise Hayet est la gestion opérationnelle telle que la gestion comptable, la gestion des stocks, la gestion des ventes, la gestion de la clientèle. C'est en ce sens qu'il justifie le manque en termes de fonctionnalités qui sont loin d'être ceux d'un véritable système d'informations stratégiques.

### 3.2.7. Synthèse

Au terme de cette première phase d'expérimentation du modèle MERSIE, nous avons pu déceler parmi les facteurs clés de succès du SIE, ceux qui ne sont pas suffisamment réalisés au sein de l'entreprise "Hayet". Pour assurer une meilleure réussite du SIE, il est important pour l'entreprise de remédier à ces lacunes pour remonter le degré de réalisation de tels facteurs.

C'est ainsi que nous avons pu mettre en évidence, pour le décideur de l'entreprise "Hayet", l'ensemble des facteurs qui ne sont pas suffisamment réalisés afin de l'aider à en améliorer un certain nombre que nous avons jugés critiques de par leur faible degré de réalisation. C'est en ce sens que nous avons exprimé un certain nombre de recommandations visant à aider le décideur dans cette tâche, et nous présentons un aperçu de telles recommandations dans la section suivante.

### **3.3. Les recommandations pour l'amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique au sein de l'entreprise "Hayet"**

Après avoir diagnostiqué le degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE au sein de l'entreprise "Hayet", nous avons entamé la phase d'amélioration des facteurs peu ou non réalisés. Cela nous a d'abord conduit à formuler un certain nombre de recommandations que nous avons soumises au dirigeant de l'entreprise "Hayet". Nous notons que de telles recommandations sont en principe à l'attention du responsable du SIE de l'entreprise, mais comme il n'en existe pas au sein de "Hayet", nous nous sommes adressée au dirigeant de l'entreprise qui joue le rôle momentané de responsable du SIE. Ces recommandations concernent les facteurs susceptible, en cas de leur réalisation, d'aider l'entreprise à se mettre sur la voie de l'innovation et à améliorer sa position concurrentielle. Les recommandations que nous avons proposées se présentent ainsi :

- Facteurs culturels

Le facteur culturel Fact-cult06 est assez faible et il est nécessaire d'en améliorer la réalisation car le développement d'un état d'esprit favorable au changement, à la nouveauté et à la créativité est le seul garant pour que l'entreprise développe des stratégies proactives pour provoquer les changements souhaités par l'entreprise.

Le facteur culturel Fact-cult03 devrait voir sa réalisation améliorée car pour une entreprise qui ne développe pas une culture de discrétion et de confidentialité pour protéger son patrimoine immatériel contre les risques de fuite des informations stratégiques, tout projet stratégique se voit menacé d'échec et de lourdes pertes financières.

- Facteurs stratégiques

Le facteur stratégique Fact-strat01 a un degré de réalisation moyennement satisfaisant ce qui rend compte du fait que l'entreprise "Hayet" prend relativement peu en compte les changements qui s'opèrent dans son environnement pour l'élaboration de sa stratégie. Un tel facteur devra faire objet d'une attention particulière pour que l'entreprise "Hayet" soit plus attentive aux changements s'opérant dans son environnement. L'allocation de ressources spécifiques à la surveillance de l'environnement est une solution possible à un tel manque.

Le facteur stratégique Fact-strat02 est faiblement réalisé et de ce fait, les orientations du SIE de l'entreprise "Hayet" ne sont alignées sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Un tel facteur est nécessaire pour que les résultats du SIE servent le mieux la stratégie de l'entreprise. Ainsi, nous préconisons d'impliquer davantage la

direction générale dans le SIE afin qu'un tel système reçoive l'appui et les impulsions nécessaires à son orientation et son succès.

Le facteur stratégique Fact-strat04 demande également une amélioration pour que le décideur de l'entreprise prévoie un temps de réflexion stratégique tant en individuel que collectivement, notamment à travers des séances de brainstorming.

Le facteur stratégique Fact-strat15 est moyennement réalisé du fait que les stratégies élaborées par l'entreprise "Hayet" sont de nature réactives et n'introduisent aucune notion de surprise, ni d'offensive. Un changement d'attitude envers l'environnement est de mise pour orienter la stratégie de l'entreprise vers la proactivité et la proactivité et non uniquement la réactivité. L'innovation par exemple favorise les stratégies proactives et l'anticipation des changements favorise les stratégies préactives.

- Facteurs organisationnels

Le facteur organisationnel 5 n'est pas réalisé du fait du manque d'un responsable du SIE. Nous recommandons à l'entreprise "Hayet" de nommer à un tel poste quelqu'un suffisamment expérimenté pour mener à bien le fonctionnement du SIE.

- Facteurs individuels

Le facteur individuel 4 n'est pas réalisé du fait de lacunes dans l'exploitation des compétences clés existantes dans l'entreprise. Afin d'améliorer un tel facteur, il est nécessaire de mettre en place des procédures efficaces pour mieux gérer les compétences des employés afin d'en acquérir de nouvelles, et faire face à l'obsolescence des compétences en les entretenant pour les mettre en valeur, les protéger contre les tentatives de débauchage, et les exploiter à bon escient parce qu'elles représentent des ressources stratégiques rares susceptibles d'apporter à l'entreprise un avantage compétitif.

- Facteurs informationnels

En termes de recommandations pour améliorer les facteurs informationnels de réussite d'un SIE jugés non ou peu réalisés, nous proposons au décideur de porter une attention particulière à la phase de traduction d'un problème décisionnel en questions de recherche d'information. En effet, une mauvaise formulation de la demande informationnelle risque d'engendrer des dysfonctionnements dans la réalisation des étapes suivantes du processus d'IE et le veilleur risque de ne pas pouvoir apporter des informations qui répondent le plus fidèlement possible aux besoins du décideur.

De plus, nous avons montré que la hiérarchisation des axes de surveillance en axes prioritaires représente un facteur clé pour accroître la réussite du SIE car, sans une telle hiérarchisation des axes de surveillance, il demeure difficile d'aligner les objectifs du SIE sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

- Facteurs technologiques

Si le décideur de l'entreprise "Hayet" est parfaitement conscient de l'importance d'un système d'informations stratégiques, surtout après que nous ayons mis en exergue les lacunes du système d'information existant dans l'entreprise (limité à la gestion opérationnelle : gestion de la production, gestion des stocks, gestion comptable, gestion des clients, ...).

La raison qu'avance le décideur de l'entreprise "Hayet" pour n'avoir pas mis en place un système d'informations stratégiques sont surtout d'ordre financier, selon l'idée que les coûts de mise en place d'un tel système sont jugés élevés. Toutefois, nous pensons que les temps sont maintenant révolus et les TIC ont vécu un élan caractérisé par une très forte baisse des coûts des matériels et une connectivité croissante avec le développement rapide d'Internet. Aujourd'hui, les entreprises peuvent plus facilement se permettre d'acquérir des systèmes d'information de plus en plus sophistiqués et efficaces. Ainsi, nous pensons que, grâce à la démocratisation des technologies de l'information et de la communication, les prix des nouvelles technologies sont devenus de plus en plus accessibles et, selon les fonctionnalités prioritaires à assurer dans un système d'informations stratégiques, même assez

évolués, leurs prix seront relativement raisonnables.

### 3.4. Élaboration d'un simulateur pour le calcul du degré de réussite et de cohérence d'un système d'intelligence économique

Après avoir exposé nos recommandations en matière d'amélioration du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE auprès du décideur de l'entreprise "Hayet", nous avons remarqué qu'il n'est pas facile pour un décideur de saisir l'impact de l'amélioration du degré de réalisation d'un facteur sur la réussite du SIE. Ainsi, nous avons proposé un simulateur qui commence par présenter les degrés de réalisation actuels de chacune des classes de facteurs puis permet à l'utilisateur d'apporter des modifications à de tels degrés et affiche l'impact, de façon automatique, de telles modifications sur le degré de réussite et de cohérence du degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE.

Une telle application de simulation a permis au décideur de l'entreprise "Hayet" non seulement de mieux comprendre le lien entre le degré de réalisation des facteurs et la réussite ainsi que la cohérence du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE, ce qui a constitué un apport pédagogique fort apprécié, mais aussi de permettre au responsable du SIE d'expérimenter, virtuellement, plusieurs scénarios de plans d'amélioration des degrés de réalisation des facteurs afin de choisir celui qui a le plus d'impact sur la réussite du SIE en général.

Nous présentons, dans la capture d'écran suivante, une vue de l'application de simulation du modèle MERSIE.

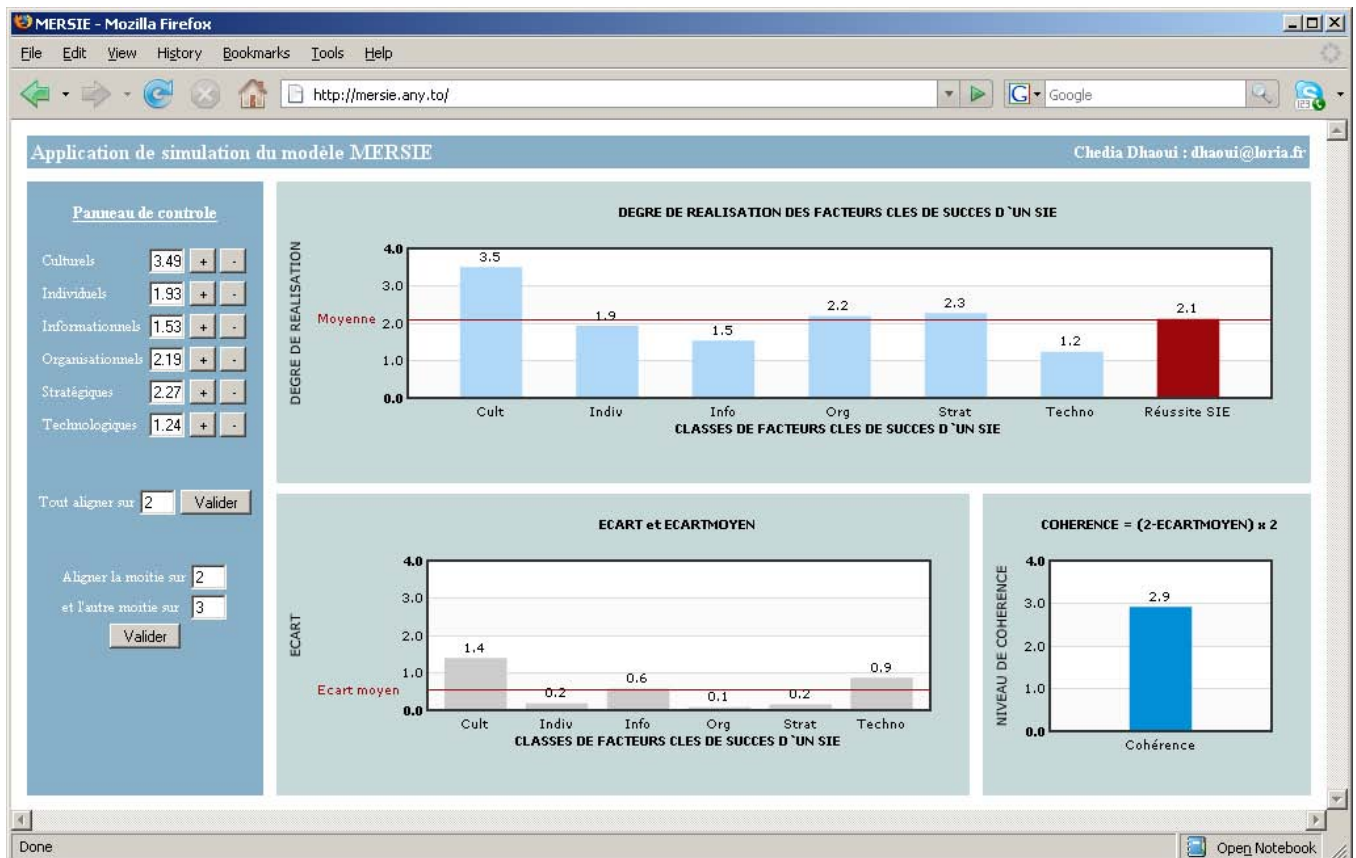


Fig. 85 : Application de simulation du modèle MERSIE

L'application de simulation du modèle MERSIE a été réalisée sous forme de page web interactive, permettant ainsi une utilisation simplifiée. L'utilisateur peut y accéder depuis n'importe quel ordinateur connecté à internet et ce en visitant l'adresse suivante : <http://mersie.any.to>

Nous n'avons pas jugé nécessaire de restreindre l'accès à cette application à partir du moment où le simulateur ne contient pas d'informations stratégiques et que les valeurs par défaut présentées au lancement de la page sont quelconques. L'utilisateur pourra modifier de telles valeurs comme il le souhaite et aboutir à simuler la situation

de son entreprise. De plus, le public visé par cette application ne se limite pas uniquement au décideur mais intègre également les autres membres de l'entreprise ainsi qu'un public académique qui sera simplement intéressé par le modèle MERSIE.

Le logiciel présente quatre éléments majeurs :

En premier lieu, à droite de l'écran, se trouve un panneau de contrôle permettant à l'utilisateur d'apporter des modifications sur les valeurs des degrés de réalisation des facteurs culturels, individuels, informationnels, organisationnels, stratégiques et technologiques. L'utilisateur peut augmenter ou diminuer de telles valeurs et constater en temps réel leur impact sur les degrés de réussite et de cohérence du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE. D'autres possibilités prédéfinies, plus communément appelés « patterns », peuvent être appliqués afin de retrouver des situations particulièrement intéressantes, comme celles où la cohérence est tantôt maximale tantôt minimale, ainsi que la réussite du SIE.

En second lieu, en haut et à droite de l'écran, se trouve une représentation en histogramme des degrés de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE ainsi que le degré de réussite du SIE qui correspond. À partir d'un tel histogramme l'objectif est double. D'une part, il s'agit de présenter l'information de façon compréhensible et pédagogique puisqu'il est clairement montré que le degré de réussite du SIE correspond à la moyenne des degrés de réalisation des facteurs clés de sa réussite. Ensuite, il s'agit de permettre une mise à jour automatique d'un tel histogramme afin que les modifications apportées par l'utilisateur se répercutent sur l'histogramme et permettent ainsi à l'utilisateur de constater l'effet de l'amélioration de tel ou tel facteur.

En troisième lieu, en bas et au milieu de l'écran, un histogramme permet de clarifier ce que représente l'écart moyen dont la valeur est utilisée dans le calcul du niveau de cohérence du degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE. L'histogramme présente ainsi l'écart du degré de réalisation de chaque facteur par rapport à leur moyenne. La moyenne de tels écarts représente ainsi l'écart moyen.

En quatrième et dernier lieu, en bas et à droite, il s'agit du niveau de cohérence du degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE qui se fonde sur le calcul de l'écart moyen. L'ensemble des histogrammes présentés dans l'interface sont dynamiques et changent dès que l'utilisateur apporte des modifications aux degrés de réalisation des facteurs culturels, individuels, informationnels, organisationnels, stratégiques et technologiques.

Nous notons que les technologies utilisées pour la réalisation d'une telle interface sont le langage HTML pour la création de l'interface, le langage JavaScript pour la programmation du calcul automatique des degrés de réussite et de cohérence du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE, et la librairie graphique FusionCharts pour l'affichage des histogrammes.

### **3.5. Les décisions d'amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique au sein de l'entreprise "Hayet"**

Après avoir pris en considération les recommandations que nous avons exprimées, après évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès, le décideur de l'entreprise "Hayet" a mis en œuvre un certain nombre de décisions visant à améliorer certains facteurs non réalisés. Les facteurs faisant l'objet de ces décisions ont été choisis selon les ressources disponibles et pouvant être allouées pour la mise à niveau de leur niveau de réalisation. Ainsi, le décideur a sélectionné, parmi les recommandations que nous avons exprimé, un sous-ensemble de facteurs à améliorer. Cela est assez compréhensible du fait que tous les facteurs non réalisés ne pourront pas être réalisés rapidement et efficacement, et il est plus naturel de tenter de les améliorer de façon progressive.

Plusieurs facteurs ont fait l'objet d'amélioration dans leur réalisation. Nous avons constaté une amélioration des facteurs culturels Fact-cult03 et Fact-cult06 ainsi qu'une nette progression des facteurs stratégiques Fact-cult01, Fact-cult02, Fact-cult04 et Fact-cult15. Toutefois, nous n'avons pas enregistré d'amélioration en ce qui concerne les facteurs organisationnels. Les facteurs individuels dont nous avons recommandé l'amélioration de la réalisation sont, d'après le décideur, en cours de progrès et demanderont du temps car il s'agit de renouveler la



procédure de distribution des compétences aux postes clés de l'entreprise. Quant aux facteurs informationnels, un effort a été réalisé autour de l'identification d'axes prioritaires de surveillance de l'environnement et cela a concerné d'une part la concurrence et d'autre part, les nouveautés à l'échelle mondiale. Enfin, les facteurs technologiques, souffrant d'un manque cruel de système d'informations stratégiques, ont bénéficié d'une attention particulière pour la mise en place prochaine d'outils et de ressources constituant un tel système. Toutefois, au stade de notre étude, un tel système n'était pas d'ores et déjà mis en place.

L'ensemble des améliorations des facteurs clés de succès du SIE de l'entreprise "Hayet" est attesté par l'évaluation des degrés de réalisation de tels facteurs après leur amélioration qui a pu être réalisée à travers une seconde application du modèle MERSIE. Les résultats d'une telle évaluation se résument dans les tableaux ci-dessous où les facteurs dont la réalisation a été améliorée sont marqués par le signe + :

Degré de réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique de l'entreprise "Hayet"

Facteurs culturels												Degré moyen	Cohérence	
	Fcult1	Fcult2	Fcult3	Fcult4	Fcult5	Fcult6	Fcult7	Fcult8						
Avant	1	1.33	1.89	2	2	1	1.67	1					1.49	3.19
Après	1	1.33	+ 2.78	2	2	1	1.67	1					+ 1.6	2.97
Facteurs individuels												Degré moyen	Cohérence	
	Find1	Find2	Find3	Find4	Find5	Find6	Find7	Find8						
Avant	3	3	2	2	1	2.41	1	1					1.93	2.61
Après	3	3	2	2	1	2.41	1	1					1.93	2.61
Facteurs informationnels												Degré moyen	Cohérence	
	Finf1	Finf2	Finf3	Finf4	Finf5	Finf6	Finf7	Finf8	Finf9	Finf10				
Avant	2	2	0.5	2.25	1.68	1	0	1	3.02	2				
Après	2	2	0.5	2.25	1.68	1	0	1	3.02	2				
	Finf11	Finf12	Finf13	Finf14	Finf15	Finf16	Finf17						Degré moyen	Cohérence
Avant	1.93	2.53	2	1.63	0	0.5	1						1.47	2.51
Après	1.93	2.53	2	1.63	0	0.5	1						1.47	2.51
Facteurs organisationnels												Degré moyen	Cohérence	
	Forg1	Forg2	Forg3	Forg4	Forg5	Forg6	Forg7	Forg8	Forg9	Forg10				
Avant	3.5	0	2	2.33	2	3	2.95	2.33	2.29	1.5			2.19	2.69
Après	3.5	0	2	2.33	2	3	2.95	2.33	2.29	1.5			2.19	2.69
Facteurs stratégiques												Degré moyen	Cohérence	
	Fstrat1	Fstrat2	Fstrat3	Fstrat4	Fstrat5	Fstrat6	Fstrat7	Fstrat8	Fstrat9	Fstrat10				
Avant	2.5	1	2.5	2.35	2	2	2.5	2	2	3				
Après	2.5	+ 3	2.5	2.35	2	2	+ 3	2	2	3				
	Fstrat11	Fstrat12	Fstrat13	Fstrat14	Fstrat15	Fstrat16	Fstrat17	Fstrat18					Degré moyen	Cohérence
Avant	3	3	1.5	0	1.5	3	3	4					2.27	2.63
Après	3	3	1.5	+ 2	1.5	3	3	4					+ 2.52	+ 2.92
Facteurs technologiques												Degré moyen	Cohérence	
	Ftech1	Ftech2	Ftech3	Ftech4	Ftech5	Ftech6	Ftech7	Ftech8						
Avant	2	0	1	1	1.42	0.89	1	2.58					1.24	2.85
Après	2	0	1	1	1.42	0.89	1	2.58					1.24	2.85
Degré de réussite du système d'intelligence économique														
	Degré moyen	Cohérence												
Avant	1.81	2.53												
Après	1.89	2.56												

Après avoir amélioré les facteurs clés de succès, il nous a paru important de montrer, à travers une étude de cas concrète, l'apport d'une telle amélioration des facteurs sur la réussite du SIE. Nous avons alors choisi d'étudier l'apport du SIE à l'étude d'un projet stratégique et de relever, pour chaque facteur amélioré, ce qu'il a pu apporter de plus. Ainsi, nous avons pu vérifier la première hypothèse de la thèse qui, rappelons le, se formule ainsi : « un SIE est réussi SI ses facteurs clés de succès sont réalisés ».

#### 4. Étude de cas d'un projet stratégique après amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès

Notre objectif est de montrer l'apport de la réalisation des facteurs clés de succès du SIE à l'amélioration du processus décisionnel stratégique et montrer ainsi la première hypothèse présentée au début de ce mémoire et qui consistait à dire que « un SIE est réussi si ses facteurs clés de succès sont réalisés ».

Face à la faiblesse de certains des facteurs identifiés, le décideur de la société "Hayet" a pris l'initiative d'améliorer le degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE au sein de l'entreprise et plusieurs actions ont été conduites. Après une telle amélioration, nous avons proposé au décideur de l'entreprise "Hayet" de réaliser une deuxième étude de cas afin de vérifier que l'amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès permet effectivement une meilleure réussite du SIE. C'est en ce sens que nous avons réalisé l'étude de cas d'un projet stratégique réalisé au sein de l'entreprise "Hayet" que nous présentons dans cette section.

Durant la première étude de cas concernant le problème décisionnel inhérent à la chute des ventes du produit, et après que les indicateurs informationnels pertinents aient été restitués par le veilleur, le décideur de l'entreprise "Hayet" a exprimé un intérêt particulier pour les informations prévisionnelles portant sur l'évolution de la consommation annuelle des eaux conditionnées sur le marché local, qui révèle un marché très prometteur où des investissements opérés ne peuvent, selon le décideur, qu'être fructueux. Toutefois, le décideur a mis l'accent également sur les informations prévisionnelles de l'évolution de l'intensité concurrentielle, et plus particulièrement, à l'horizon 2009 de l'instauration du libre échange engendrant la nullité des taxes douanières pour l'importation de matières premières. A partir de telles informations, le décideur a exprimé son inquiétude quant à l'intensification de la concurrence locale et étrangère sur le marché tunisien qui pourrait, selon lui, nuire à la pérennité de l'entreprise "Hayet".

Afin de maintenir une position concurrentielle défendable, le décideur de l'entreprise "Hayet" a souhaité inscrire l'entreprise dans la voie de l'innovation pour que les produits "Hayet" aient encore plus de chance de s'imposer sur le marché local, voire même étranger et disposer d'une longueur d'avance sur les concurrents actuels et potentiels.

Au stade de l'expression des souhaits du décideur, aucune idée de produit innovant n'avait été proposée. Ainsi, le décideur se retrouve confronté à un problème décisionnel tournant autour de la question « quel est le produit innovant qui permettra à l'entreprise d'acquérir et de préserver un avantage compétitif ? ». C'est en ce sens que le décideur a prévu la mise en place d'un projet stratégique d'innovation qu'il désire définir.

Afin de disposer des informations nécessaires à la résolution d'un tel problème décisionnel, le décideur a éprouvé le besoin de mettre, encore une fois, en pratique le processus d'IE.

Dans la section suivante, nous nous proposons de décrire le déroulement de l'application du processus d'IE pour résoudre le problème décisionnel inhérent à la nécessité d'innover au sein de l'entreprise "Hayet" et à son terme, de présenter le projet stratégique d'innovation que l'entreprise "Hayet" a défini. Toutefois, de par les clauses de confidentialité que la société "Hayet" nous a invité à respecter, nous allons essayer de présenter cette étude de cas en survolant les principaux aspects de ce projet, sans pour autant en dévoiler les détails car ce projet est jusqu'à maintenant en cours de préparation.

#### **4.1. Application du processus d'intelligence économique à l'étude de cas**

L'innovation a été au centre des discussions que nous avons entreprises avec le décideur de l'entreprise "Hayet" car, il en est convaincu, une entreprise qui n'innove pas décline et meurt.

Le décideur, incarné par le dirigeant de l'entreprise "Hayet", explicite le problème décisionnel lié à la nécessité d'innover au sein de l'entreprise "Hayet", à travers un enjeu composé d'un objet, d'un signal et d'une hypothèse. En sachant que le processus d'IE est un processus itératif, le décideur pourra engager plusieurs demandes informationnelles liées à l'enjeu qu'il explicite au veilleur.

En appliquant le Modèle d'Explicitation d'un problème Décisionnel (MEPD) à notre étude de cas, nous pouvons définir le problème décisionnel posé en termes d'enjeu relatif au contexte qui l'a engendré. L'hypothèse de l'enjeu constitue l'élément principal avancé par le décideur et se présente ainsi :

---

##### **Hypothèse avancée par le décideur**

Le décideur pense que « *l'entreprise maintient et améliore sa position stratégique si elle innove* ».

---

Ainsi, l'enjeu du problème décisionnel se compose de :

**L'objet** de l'enjeu :

« l'innovation au sein de l'entreprise "Hayet" »

**Le signal** associé à cet objet :

« le niveau d'innovation est non satisfaisant »

**L'hypothèse** reformulée selon la structure de l'enjeu :

« Si je n'innove pas,

**Alors que** le marché est en perpétuelle effervescence ,

**Alors** je risque de perdre des parts de marché,

**Sinon**, je maintiens ma position stratégique et je l'améliore en conquérant de nouvelles parts de marché »

Après que le décideur a explicité le problème décisionnel en termes d'enjeu, le veilleur procède à sa traduction en questions de recherche d'informations permettant d'apporter les indicateurs informationnels nécessaires pour vérifier l'hypothèse avancée par le décideur, c'est à dire vérifier que si l'entreprise innove, elle ne risque pas de perdre des parts de marché, voire en conquérir.

En appliquant la méthodologie proposée dans le modèle Watcher's Information Search Problem (WISP) à notre étude de cas, nous proposons de clarifier ce que signifie chaque concept de l'énoncé du problème décisionnel en se posant les questions suivantes :

- Que signifie innovation ?

L'innovation signifie un processus qui a pour objectif de développer une action de changement, traduite par l'introduction d'un changement dans un produit ou un service, dans le procédé de production, dans l'organisation de l'entreprise, dans le mode de commercialisation, etc. Innover c'est ainsi créer quelque chose de nouveau.

- Qu'est-ce qu'un produit innovant ?

Un produit innovant est un produit qui présente des caractéristiques singulières par rapport aux produits concurrents sur le marché. Les caractéristiques d'un produit innovant sont définies en termes de nouveauté et de créativité.

- Quels sont les produits innovants sur le marché tunisien ?

En cherchant à recenser les produits innovants présents sur le marché tunisien, nous avons pu réaliser une cartographie des différents produits du secteur de des eaux conditionnées, notamment l'eau minérale naturelle.

Le tableau suivant indique, à titre d'illustration, les différentes offres de produits sur le marché tunisien :

Marque	Exploitant	Classification
Hayet	SLEEM	Minérale
Ain Oktor	SOSTEM	Minérale
Safia	SOSTEM	Minérale
Ksour	SOSTEM	Minérale
Sabrina	SEEM	Minérale
Jannet	SOPREM	Minérale
Ain Melliti	SOSTEM	Minérale
Maein	ELKAROUI	Minérale
Marwa	MARWA	Potable
Cristal	CRISTAL	Potable

Marque	Exploitant	Classification
Cristaline	SFBT	Potable
Ain Garci	SOSTEM	Source - Gazéifiée
Fourat	MEDDEB	Source
Bonaqoui	MARWA	Minérale - Gazéifiée

Tableau 45 : Classification des eaux conditionnées selon le type de produit proposé

A partir du tableau ci-dessus, proposé par l'office du thermalisme, nous pouvons identifier deux produits innovants que sont l'eau de source gazéifiée "Ain Garci" ainsi que l'eau minérale naturelle gazéifiée "Bonaqoui". Nous pouvons ainsi conclure que le nombre de produits innovants dans le marché des eaux conditionnées en Tunisie est relativement faible. Ces informations nous permettent de déceler un indicateur informationnel important qui est que le marché est propice à la réussite d'un projet d'innovation.

- Est-ce que l'entreprise "Hayet" peut être considérée comme une entreprise innovante ?

Nous avons déduit du tableau ci-dessus qu'il existe deux produits d'eau gazéifiée que sont l'eau "Ain Garci" et l'eau "Bonaqoui". Nous rappelons que l'entreprise "Hayet" a développé un projet stratégique de lancement d'une eau gazéifiée et d'une eau gazéifiée aromatisée qui sera concrétisé en 2007.

Nous pensons qu'il serait ainsi intéressant d'établir un diagnostic du positionnement du futur produit gazéifié et du futur produit gazéifié-aromatisé "Hayet" par rapport à la concurrence, en l'occurrence les produits "Ain Garci" et "Bonaqoui". Sachant que l'eau "Ain Garci" est une eau de source, elle ne peut pas concurrencer l'eau minérale naturelle "Hayet" en termes de qualité. En revanche, l'eau "Bonaqoui" est une eau minérale naturelle gazéifiée et constitue une réelle menace au produit "Hayet" du fait qu'ils figurent dans la même catégorie. Toutefois, la qualité de l'eau minérale naturelle "Hayet" est jugée supérieure (exemple de nitrates).

Dès lors, nous concluons que l'eau gazéifiée "Hayet" ne constitue pas une réelle innovation de la part de l'entreprise "Hayet" parce qu'un tel produit (eau minérale naturelle gazéifiée) existe d'ores et déjà sur le marché.

En revanche, le produit gazéifié-aromatisé "Hayet" constitue, quant à lui, un produit innovant par rapport au produit "Bonaqoui" qui n'intègre pas l'ajout d'arômes à l'eau minérale naturelle.

Ainsi, l'entreprise "Hayet" peut être considérée comme une entreprise innovante sur le marché des eaux conditionnées en Tunisie.

Toutefois, il est important d'étudier les habitudes alimentaires des consommateurs tunisiens pour savoir si l'introduction d'une eau aromatisée peut susciter un intérêt important auprès des consommateurs.

- Quels sont les habitudes de consommation de boissons chez les consommateurs tunisiens ?

Nous avons ainsi lancé une étude sur terrain pour rechercher des indicateurs informationnels pertinents portant sur l'évolution des besoins du consommateur tunisien en consommation de boissons, notamment les eaux minérales naturelles. Les conclusions qui ont été tirées d'une telle étude sont les suivantes :

- Les consommateurs tunisiens consomment beaucoup de boissons embouteillées et plus particulièrement les sodas en tout genre. Ainsi, nous pouvons déduire qu'une eau minérale minérale gazéifiée aromatisée a une forte probabilité d'être acceptée par les consommateurs.

En outre, nous avons consulté un nutritionniste qui nous ont révélé que la consommation de produits sucrés et plus particulièrement de boissons gazeuses contenant un taux élevé de sucre a souvent engendré chez beaucoup de consommateurs des problèmes de diabète. Le nutritionniste a souligné le fait qu'une telle tendance de consommation a sensiblement diminuée ces dernières années et particulièrement chez les femmes qui, soucieuses de leur ligne, s'orientent davantage vers les produits dits « light » ou des produits allégés en sucre. Toutefois, le

nutritionniste regrette l'orientation de certains consommateurs tunisiens vers les produits « light », qui contiennent souvent une multitude de produits de synthèse tel que l'édulcorant de synthèse « aspartame » qui remplace le sucre et renferme moins de calories que celui-ci, au détriment des produits naturels.

- Quels sont les besoins potentiels des consommateurs tunisiens ?

Dans le cadre de la recherche d'indicateurs informationnels susceptibles de nous apporter des clarifications sur les différentes pistes de projet d'innovation, nous avons réalisé une enquête auprès des consommateurs pour étudier leurs habitudes de consommation d'eaux conditionnées. Cette enquête a révélé qu'une nouvelle orientation s'opère en termes d'habitudes de consommation, et consiste à préférer des produits naturels en lieu et place aux produits industriels.

Ainsi, nous nous sommes posée la question « existe-t-il un produit innovant sur le marché extérieur répondant à la préférence des consommateurs tunisiens en termes de produits naturels ? ».

- Quels sont les produits innovants sur le marché extérieur ?

Nous avons entrepris une étude de recensement des produits innovants présents sur le marché extérieur (européen, notamment français). Cette étude nous a permis de déceler des produits innovants, inexistant sur le marché tunisien qui sont les eaux minérales « soda sans sucre » proposées notamment par la marque Contrex.

En conséquence aux résultats de cette étude, nous avons conclu qu'aucune innovation n'a inscrit l'aspect « naturel » dans le lancement d'une eau minérale intégrant des extraits naturels de fruits, plantes, légumes, ...

La question qui se pose à ce stade de la recherche d'indicateurs informationnels est « quels sont les plantes susceptibles de révéler de façon accentuée le caractère « naturel » du produit et répondant ainsi aux nouvelles préférences des consommateurs tunisiens ? ».

- Quels sont les plantes à forte image de naturel ?

Afin d'identifier quels sont les plantes qui communiquent une forte image de naturel, nous avons entrepris une enquête auprès des consommateurs en leur demandant de citer quelques plantes qu'ils jugent les plus représentatives de l'aspect « naturel ». Nous avons reçu des réponses qui, dans leur grande majorité, évoquent en premier lieu des plantes médicinales telles que le romarin, le thym ou d'autres plantes du bassin méditerranéen. Cela s'explique par la forte utilisation de telles plantes en Tunisie ainsi que leur présence à l'état sauvage un peu partout en Tunisie.

C'est en ce sens que nous avons entrepris une étude sur de telles plantes médicinales et leur présence en Tunisie.

- Quels sont les plantes médicinales qui poussent naturellement en Tunisie ?

Nous nous sommes rendu compte durant notre investigation que le site de production de l'entreprise "Hayet" se trouve situé dans une zone géographique très riche en plante médicinales naturelles qui poussent à l'état sauvage. En effet, l'eau "Hayet" est issue des couches profondes alimentées par les eaux pluviales qui s'infiltrent à travers les reliefs de Jebel M'Ghila, Labaïedh et Zgalass qui s'étendent entre les gouverneras de Siliana, Kasserine, Kairouan et Sidi Bouzid.

Notons que Jebel M'Ghila est le deuxième sommet dans la Tunisie avec une altitude qui atteint 1,378 m. Il est recouvert d'arbres et d'arbustes naturels tels que pin d'alep, romarins, genévriers, câpriers, lentisques, sumacs, caroubiers, périploques, pistachiers de l'Atlas et oliviers.

L'eau "Hayet" se situe à 200 m de profondeur sous une couche marneuse épaisse qui s'étend sur 20 173 ha. En surface, cette aire est recouverte par des plantes naturelles telles que thym, romarins, armoise blanche, piturhantos, alfa, marrube, bugle, bec de grue, globulaire, armoise champêtre, astragale vulnérant, genêt, chêne vert, rüe et menthe pouliot ...

Nous nous sommes intéressée à l'étude des bienfaits de ses plantes sur la santé.

- Quels sont les bienfaits des plantes médicinales du site de production de l'eau "Hayet" sur la santé ?

Le thym est une plante qui pousse à l'état sauvage sur les collines arides et rocailleuses des régions méditerranéennes. Le thym est un antiseptique ayant des propriétés antivirales. Il est aussi stomachique, expectorant et antispasmodique. En aromate ou en infusion, c'est un désinfectant des voies digestives souvent utilisées en association avec le romarin et la sauge. Le thym, en plus de l'odeur agréable que la plante dégage, soulage également les digestions difficiles.

Le romarin, quant à lui, est un arbrisseau de la famille des lamiacées poussant à l'état sauvage sur le pourtour méditerranéen. Il est réputé pour activer et faciliter les fonctions digestives, en particulier le travail de la vésicule biliaire. Il est également antispasmodique, et son action stimulante sur les systèmes nerveux permet de le recommander pour traiter les divers cas d'asthénie.

Le genévrier est une plante qui pousse à l'état sauvage et permet de faciliter la digestion et le drainage du foie car c'est une plante diurétique. L'huile de genévrier est un antiseptique puissant.

#### **4.2. Synthèse des indicateurs informationnels décelés dans l'étude de cas**

Les prévisions en termes d'évolution de la consommation des eaux conditionnées est un signe révélateur que le marché est particulièrement favorable à l'introduction de nouveaux produits. Cela est d'autant plus ressenti que le nombre de produits innovants dans le marché des eaux conditionnées en Tunisie est relativement faible. Ainsi, le marché est propice à la réussite d'un projet d'innovation.

L'entreprise "Hayet" a d'ores et déjà développé un projet stratégique de lancement d'une eau gazéifiée et d'une eau gazéifiée aromatisée qui sera concrétisé en 2008. Toutefois, l'eau gazéifiée "Hayet" ne constitue pas une réelle innovation de la part de l'entreprise "Hayet" parce qu'un tel produit (eau minérale naturelle gazéifiée) existe déjà sur le marché, c'est le produit "Bonaqoui". En revanche, le produit gazéifié-aromatisé "Hayet" constitue, quant à lui, un produit innovant par rapport au produit "Bonaqoui" qui n'intègre pas l'ajout d'arômes à l'eau minérale naturelle.

De plus, l'eau minérale minérale gazéifiée aromatisée a une forte probabilité d'être acceptée par les consommateurs du fait que les habitudes de consommation se tournent souvent vers les boissons embouteillées et plus particulièrement les sodas. Toutefois, les boissons gazeuses contenant un taux élevé de sucre a souvent engendré chez beaucoup de consommateurs des problèmes de diabète. Aussi, cette tendance de consommation a sensiblement diminuée ces dernières années et particulièrement chez les femmes qui, soucieuses de leur ligne, s'orientent davantage vers les produits dits « light » ou des produits allégés en sucre. En outre, une nouvelle orientation s'opère en termes d'habitudes de consommation, et consiste à préférer des produits naturels en lieu et place aux produits industriels. Pourtant, parmi les innovations dans le domaines eaux emboîtées, aucune n'a inscrit l'aspect « naturel » dans le lancement d'une eau minérale intégrant des extraits naturels de fruits, plantes, légumes, ...

Or, d'une part, les plantes à forte image de naturel chez les consommateurs tunisiens sont des plantes médicinales telles que le romarin, le thym ou d'autres plantes du bassin méditerranéen, et d'autre part, le site de production de l'entreprise "Hayet" se trouve situé dans une zone géographique très riche en plante médicinales naturelles qui poussent à l'état sauvage, cela correspond donc à l'image de marque de Hayet et les bienfaits de ces plantes a été démontré scientifiquement.

#### **4.3. Les recommandations proposées au décideur de l'entreprise "Hayet"**

A partir du constat que le marché des eaux conditionnées est propice à un projet d'innovation, l'entreprise "Hayet" a tout intérêt de développer et de concrétiser un projet d'innovation.

Nous avons décelé un changement en termes d'habitudes de consommation des consommateurs tunisiens qui s'orientent davantage vers les produits naturels.

Un projet stratégique qui pourrait différencier l'entreprise "Hayet" de ses concurrents tout en séduisant les

consommateurs consiste à utiliser des extraits naturels de plantes dites « médicinales » et les introduire comme additifs de l'eau minérale naturelle "Hayet". Équilibre et naturel sont désormais les critères incontournables d'une eau minérale qui ne contient ni colorant, ni conservateur, ni édulcorant. Un tel produit pourra se distinguer de l'eau minérale aromatisée par l'absence de sucre et donc de calories et l'utilisation de produits 100% naturels. Ce produit ne contient pas de glucose, donc pourra séduire en particulier les femmes, « *les femmes préfèrent boire boissons sans sucre* ». De plus, un tel produit se distinguera par une sensation de fraîcheur et un goût authentique particulièrement intense du fait qu'il s'agisse d'extraits naturels de plantes telles que le romarin ou le thym qui sont très aromatiques et frais et un tel produit peut également favoriser la digestion.

Le produit Hayet à base de plantes médicinales est susceptible de trouver un écho auprès d'une clientèle à l'échelle mondiale, car d'après nos recherches, aucune eau minérale naturelle exempte de nitrates et à base de plantes médicinales n'a été proposée.

Les possibilités d'une telle innovation sont assez importantes car elle ne se limite pas aux plantes médicinales et peut faire l'objet d'une eau minérale naturelle fruitée à base d'extraits naturels de citron ou de mandarine. Toutefois, nous pensons qu'il serait judicieux de se focaliser sur les plantes médicinales du fait que l'image de marque de Hayet en est déjà imprégnée.

#### **4.4. Les décisions prises**

L'ensemble des résultats de cette étude de cas, épaulée par la démarche d'IE a suscité un grand intérêt de la part du décideur de l'entreprise "Hayet" et une réflexion sur les modalités de sa production est en cours réalisation. La société "Hayet" a également établi une coopération avec un organisme bancaire afin de financer éventuellement un tel projet et pouvoir l'exporter. Toutefois, pour des raisons évidentes de confidentialité, nous n'avons pas reçu l'aval de l'entreprise "Hayet" pour évoquer les résultats des études sur les procédures techniques recherchées pour la production des extraits de plantes, ni sur sa stratégie pour le développement du projet et cela est d'autant plus encourageant que la confidentialité et la vigilance font partie intégrante de la démarche d'IE.

#### **4.5. Apport de l'expérimentation au sein de l'entreprise "Hayet" pour la vérification des hypothèses de la thèse**

Suite au cas d'étude d'un projet stratégique et à la mise en avant de l'apport de l'IE à une telle étude, nous avons pu relever que certains facteurs, dont le degré de réalisation était préalablement faible voire inexistant, ont beaucoup contribué à la réussite du SIE lorsque leur degré de réalisation a été amélioré. C'est à partir d'un tel constat, soutenu par l'étude de cas du projet stratégique au sein de l'entreprise "Hayet" que nous pouvons affirmer que l'hypothèse selon laquelle la réussite d'un SIE dépendrait de la réalisation de ses facteurs clés de succès, est parfaitement vérifiée.

Dans cette section, nous tentons de mettre en avant l'apport de tels facteurs et de montrer, pour chacun, quel serait le résultat si leur degré de réalisation n'avait pas été amélioré.

Concernant les facteurs culturels, nous avons mis en avant comme des facteurs dont le degré de réalisation a été amélioré après nos recommandations.

En effet, après nos recommandations d'amélioration de certains facteurs jugés peu ou pas réalisés, nous avons pu constater que les actions mises en oeuvre pour en améliorer la réalisation ont permis, dans le cadre de l'étude de cas du projet stratégique conduit au sein de l'entreprise "Hayet", projet aux études de cas que nous venons de présenter et qui ont été réalisés après les différentes recommandations ayant entraîné des actions d'amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès du SIE, nous pouvons confirmer que le SIE, mis en place au sein de l'entreprise "Hayet" a pu, grâce à la réalisation des facteurs clés de succès identifiés, contribuer efficacement au processus décisionnel stratégique. Cela confirme ainsi la première hypothèse de la thèse : « *un SIE est réussi si ses facteurs clés de succès sont réalisés* ».

### ***Hypothèse 1 vérifiée***

*« Un SIE est réussi si ses facteurs clés de succès sont réalisés. »*

---

La seconde hypothèse est également vérifiée suite à l'application du modèle MERSIE au sein de l'entreprise "Hayet" et de l'étude de cas de projet stratégique qui a suivie. En effet, une seconde application du modèle MERISE après l'amélioration de certains facteurs clés de succès montre bel et bien que la cohérence de la réalisation des facteurs clés de succès du SIE de l'entreprise "Hayet" est en hausse. Toutefois, contrairement à la première hypothèse qui consiste à vérifier si, en ayant amélioré la réalisation des facteurs, les résultats de l'application de la démarche d'IE sont meilleurs et par voie de conséquence la réussite de l'IE est meilleure, le cas de la seconde hypothèse moins évident à affirmer en se référant uniquement au cas d'une seule entreprise, notamment "Hayet". La raison est simple, en améliorant la réalisation des facteurs dont le degré de réalisation est bas, il est mathématique que la cohérence de la réalisation de l'ensemble des facteurs soit améliorée car l'écart moyen entre les degrés de réalisation de tous les facteurs en sera diminué.

Ainsi, malgré le fait que la seconde hypothèse soit vérifiée dans le cas de Hayet, c'est à dire que dans la situation d'un SIE mieux réussi, la cohérence de la réalisation de ses facteurs clés de succès est plus importante, nous devons étendre l'application du modèle MERSIE à d'autres entreprises et tenter d'étudier le lien entre la réussite de leur SIE et le niveau de cohérence de la réalisation des facteurs clés de succès de celui-ci. En d'autre termes, il sera possible de mesurer, par le biais des degrés de réalisation des facteurs clés de succès de leur SIE, le degré de réussite d'un tel système puisque la première hypothèse est d'ores et déjà validée.

La même analyse que nous venons de réaliser sur la seconde hypothèse peut s'appliquer concernant la troisième hypothèse. En effet, nous ne pourrions pas généraliser le lien entre degré de réussite du SIE d'une entreprise et son niveau de compétitivité sans que l'étude soit étendue à d'autres entreprises. L'objectif serait de mesurer le degré de réussite de leur SIE puis leur compétitivité et d'analyser la corrélation entre les deux.

Nous nous proposons ainsi, en plus de la démarche qualitative par étude de cas effectuée au sein de l'entreprise "Hayet", d'effectuer une étude sur terrain supplémentaire permettant d'étendre l'étude à plusieurs entreprises tunisiennes afin de rendre compte du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE et de transposer cela au niveau de la compétitivité de telles entreprises. L'objectif de cette étude est de vérifier le lien entre réussite du SIE et d'une part la cohérence de la réalisation des facteurs clés de succès d'un tel système, et d'autre part la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

## **5. Étude du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique auprès d'un échantillon d'entreprises tunisiennes**

### **5.1. objectifs de l'étude auprès de sept entreprises tunisiennes**

Dans la section précédente, nous avons réalisé une expérimentation du modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE (MERSIE) au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet". L'objectif d'une telle expérimentation était d'abord de relever quel est le degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE de l'entreprise "Hayet". Ensuite le diagnostic ainsi effectué a permis de procéder à l'amélioration du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un tel système jugés insuffisamment réalisés.

L'amélioration des facteurs clés de succès du SIE, dont le degré de réalisation était jugé insuffisant, nous a ensuite permis d'effectuer une étude de cas d'un problème décisionnel portant sur un projet stratégique. L'étude de cas a permis d'atteindre deux objectifs principaux. D'abord, nous avons pu démontrer que l'amélioration du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE est en faveur de la réussite d'un tel système. Ensuite, nous avons pu justifier la contribution de la réussite du SIE à l'amélioration du processus décisionnel stratégique de l'entreprise "Hayet". Nous avons ainsi vérifié les deux hypothèses de la thèse qui sont "Un SIE est réussi si ses facteurs clés de succès sont réalisés" et "Le pilotage stratégique d'une entreprise est amélioré si son SIE est réussi".



Dans cette section, nous avons voulu étendre l'expérimentation du modèle d'évaluation de la réussite du SIE (MERSIE) à un échantillon constitué de sept entreprises tunisiennes opérant dans divers secteurs d'activités. Les objectifs d'une telle expérimentation sont multiples. D'abord, nous avons effectué un diagnostic de l'état de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE au sein de chacune des entreprises de l'échantillon, ce qui nous a permis d'étudier si le terrain tunisien est propice à la réussite d'un SIE. Ensuite, l'expérimentation nous a permis de justifier d'une part que la réussite d'un SIE est corrélée avec la cohérence de la réalisation de ses facteurs clés de succès, et d'autre part qu'une entreprise est plus compétitive si son SIE est réussi.

Nous proposons dans la suite d'étudier le degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE au sein de plusieurs entreprises tunisiennes dans divers secteurs d'activité. L'outil d'une telle étude consiste en un guide d'entretien présenté au début de ce chapitre que nous avons utilisé lors d'entretiens en face à face avec un décideur de chacune de ces entreprises.

## **5.2. Critères de choix de l'échantillon d'entreprises**

Sur un total de 10 entreprises contactées par tél, 8 entreprises ont accepté de nous recevoir pour effectuer l'entretien, 7 ont été fructueuses. L'entretien a été d'une durée de 4 heures pour chaque entreprise répartis sur deux jours (2h/jour). Le choix des entreprises repose sur une diversité des secteurs d'activités :

- Textile et habillement (Entreprise E1)
- Banques et assurances (Entreprise E2 filiale d'un grand groupe français)
- Service (Entreprise E3)
- Industriel (Entreprises E4 et E5)
- Agro-alimentaire (Entreprises E6 et E7)

La taille de l'entreprise a également été un critère de sélection des entreprises en termes d'effectif. Le chiffre d'affaires ou encore la zone géographique (Nord (Tunis) pour E1, Sahel (Sousse pour E6 et Monastir pour E5), Centre (Sidi Bouzid pour E4 et Sfax pour E7) et le Sud (Gafsa pour E2)) ont été également des critères importants.

Dans la section suivante, nous étudions le cas de l'entreprise E1, sise à Charguia, Tunis Carthage, opérant dans le secteur du textile – habillement.

## **5.3. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur du textile – habillement**

### **5.3.1. Les caractéristiques de l'industrie textile - habillement en Tunisie**

Le secteur textile - habillement en Tunisie occupe une place prédominante dans l'industrie manufacturière et il est considéré comme une activité importante dans les équilibres socio-économiques de par sa contribution dans le développement de l'emploi, des échanges commerciaux et de la croissance économique tunisienne.

En 2004, le tissu industriel du textile - habillement comptait plus de 2094 entreprises employant 10 personnes et plus, dont 80%, soit 1622, sont totalement exportatrices. Le secteur emploie 250.000 personnes, soit près de 46% de l'industrie manufacturière. La valeur d'exportation, en 2004, du secteur textile - habillement tunisien est estimée à 3000 millions d'euros, soit 43% des exportations manufacturières.

De tels chiffres sont la conséquence de plusieurs points forts, sources d'attractivité de la Tunisie dans ce secteur. D'abord, la Tunisie a été le premier pays signataire des accords d'association instituant une zone de libre échange avec l'Union Européenne en 1995, des accords internationaux de protection de l'investissement étranger, et des conventions internationales pour la protection de la propriété industrielle.

Ensuite, les efforts en termes de fiscalité ont également joué un grand rôle dans l'attrait de la Tunisie aux yeux d'investisseurs tant tunisiens qu'étrangers, grâce, notamment, à une exonération totale d'impôts pendant les 10 premières années et de 50% pendant les années qui suivent.

Les ressources humaines qualifiées, disponibles à des coûts salariaux compétitifs par rapport à l'Europe, ont

également joué en faveur d'un développement de ce secteur. En effet, le système de scolarisation et de formation professionnelle moderne et adapté aux besoins permet de doter le marché d'une main d'oeuvre qualifiée.

Enfin, le secteur textile en Tunisie a par ailleurs profité de la proximité de l'Europe, ce qui a donné lieu à un commerce extérieur dynamique et ouvert, principalement orienté vers son premier client qui est la France avec une part de 40% des exportations du secteur, suivi de l'Italie (25%) et de l'Allemagne (11%). D'autres marchés ont été en évolution favorable, celui du Royaume Uni et de l'Espagne. Les exportations vers ces pays ont augmenté respectivement de 8,5% et de 16,6% en moyenne par an entre 2002 et 2005.

De nombreuses marques mondialement connues ont choisi la Tunisie comme site d'implantation et de sourcing. Ainsi la Tunisie en 2003, se positionne au 5ème rang des fournisseurs de l'Europe dans ce secteur. La proximité géographique est en faveur de délais de livraison courts, de l'ordre de 3 jours à une semaine pour l'échantillonnage et de 2 à 3 semaines pour la livraison et un respect des délais estimé à 90%.

### 5.3.2. L'industrie textile - habillement tunisienne

La Tunisie, consciente des enjeux de la mondialisation, cherche une intégration de son économie dans cette mondialisation, particulièrement dans l'espace euro-méditerranéen. En effet, dès 1995 la Tunisie a engagé avec l'Europe un programme de mise à niveau pour son industrie, ce qui lui a permis de se hausser en 2003 pour se positionner au 5ème rang des fournisseurs de l'Europe dans ce secteur avec 5.1% de la part de marché.

Certes, un tel développement a été possible grâce notamment à l'atténuation de la concurrence asiatique sur ce secteur car le marché mondial du textile était jusqu'à la fin de l'année 2004 régit principalement par les Accords Multi Fibres (AMF) introduites en 1962 par la GATT, l'organisation devancière de l'OMC. Cela permettait de limiter les quotas d'exportation de pays fortement compétitifs comme la Chine, pour favoriser d'autres pays moins compétitifs. Toutefois, le début de l'année 2005 a montré une pression accrue sur le secteur textile - habillement compte tenu de la fin, programmée depuis quelques années, des accords AMF et la fin des restrictions quantitatives sur les textiles et les vêtements.

En termes de concurrence, nous focalisons notre attention sur le cas de certains pays asiatiques qui ont enregistré un taux de croissance, durant le premier trimestre 2005, de 9.5% et ont triplé leurs exportations sur le marché européen, en passant de 4.6% à 13.5%, alors que la part des exportations de textiles de l'union européenne au niveau international est passée de 49.4% en 1980 à 34.2% en 2002. Le flot chinois a continué d'augmenter sensiblement durant les premiers mois de 2005 et ont atteint 73,2% durant le mois de février contre 46.5% un mois plus tôt. Une telle cadence est particulièrement forte pour les vêtements avec 82.1% en février 2005 contre 50.7% en janvier, et d'une façon générale, les exportations textiles chinoises ont augmenté de 56.6% en février 2005 contre 38.2% en janvier. En outre, selon les estimations de l'institut national des statistiques, à l'horizon 2010, la Chine, à titre d'exemple, pourrait couvrir la moitié des importations d'habillement de l'union européenne contre 25% en 2001.

La levée des restrictions quantitatives sur les exportations textiles régies par les Accords Multi Fibres (AMF), ainsi que la croissance importante que cela engendrerait en Chine, ont été depuis fort longtemps craintes par plus de 150 pays exportateurs dans le secteur textile et habillement. Beaucoup d'entreprises de ces pays, notamment en Tunisie, ont oeuvré pour se préparer à un tel changement, mais aucune d'entre elles n'a pu se soustraire aux conséquences socio-économiques négatives, liées particulièrement à une migration de l'emploi vers la Chine. Le secteur textile tunisien n'est toutefois pas à l'abri de la menace chinoise, et ce du fait que l'entreprise tunisienne se retrouve dans l'incapacité d'atteindre le niveau de compétitivité de l'entreprise chinoise au niveau des coûts. D'ailleurs, François-Marie Grau, directeur des affaires économiques internationales de l'Union française des industries de l'habillement (UFIH) disait que « *ces pays ne peuvent pas se battre sur les coûts. C'est perdu d'avance* ». En effet, la principale différence impossible à combler concerne certainement le coût salarial qui s'élève à 200 euros par mois pour un ouvrier en Tunisie ou au Maroc contre 20 ou 25 euros par mois pour son homologue en Chine.

Les entreprises tunisiennes ont oeuvré pour une préparation à un tel changement qui avait été annoncé plusieurs

années auparavant. Une telle préparation a consisté à prendre en charge les demandes de petites séries, à réaliser un réassort et une actualisation, à être plus réactif par rapport à la demande, et à respecter les délais. Une telle approche était la seule façon envisagée, pour les entreprises tunisiennes, afin de ne pas affronter la Chine sur un même terrain, c'est à dire, celui des grandes séries et des bas prix, mais plutôt de conquérir le marché des petites séries et des clients réclamant des délais courts. Une telle approche relève du bon sens car, face à la Chine ou à tout autre pays asiatique, la compétitivité au niveau des prix et de la quantité est perdue d'avance.

Malgré le bon sens d'une telle approche, beaucoup d'entreprises tunisiennes ont particulièrement souffert des retombées économiques lourdes à assumer. Afin d'apporter un allègement fiscal aux entreprises tunisiennes du secteur textile - habillement, et attirer davantage d'investisseurs se tournant dorénavant vers la Chine, l'effort a également été important en termes de fiscalité. En effet, après les 10 premières années d'exonération d'impôts des entreprises du secteur textile et habillement, seule 10% d'impôts seraient redevables au 1er janvier 2008, dans le cadre de la mise sur pied toute proche de la zone de libre échange avec l'Europe.

Malgré les efforts déployés par les différents acteurs économiques du secteur textile, l'impact négatif après la levée des accords AMF au 1er janvier 2005 a été clairement enregistré dans de nombreuses entreprises tunisiennes. Dans la réalité du terrain tunisien, les effets d'un tel changement ont été ressentis avant qu'il survienne. En effet, durant les six premiers mois de 2004, c'est à dire une année avant la levée des accords AMF, les importations de tissus, de la France vers la Tunisie, ont baissé de plus de 25%. C'était certainement un signe du danger que couraient les entreprises qui ne réagiraient pas.

Le cas de l'entreprise "E1" est un cas d'exemple dans le secteur textile - habillement, pour illustrer l'importance de mettre en place un SIE réussi pour assurer la pérennité de l'entreprise dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Nous proposons dans la section suivante de présenter l'entreprise "E1" puis d'y étudier le degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE.

### 5.3.3. Présentation de l'entreprise

L'entreprise "E1" est une société anonyme, spécialisée dans la confection - le prêt à porter pour hommes. L'effectif du personnel de l'entreprise est de 350 employés.

La ligne de l'entreprise "E1" s'est imposée par la finesse de ses coupes et le choix de ses tissus qui demeurent de bonne qualité, pour la confection d'articles tels que les costumes, les chemises, et les cravates. La totalité de la collection de l'entreprise "E1" est confectionnée en Tunisie. L'entreprise "E1" importe de tissus directement d'Europe, plus particulièrement l'Italie. Tous les costumes, les chemises, et les cravates sont produits dans l'une des deux manufactures de l'entreprise "E1" implantées dans la zone industrielle de Tunis Charguia Carthage. Le choix des tissus de hautes qualités ont permis aux manufactures de l'entreprise "E1" de réunir qualité et meilleurs délais.

La collection est exportée en Italie (90%) et exportée de l'Italie vers plusieurs destinations à travers le monde, plus particulièrement l'Allemagne et la Hollande. Les 10% restantes sont distribuées sur les différentes boutiques de l'entreprise "E1" en Tunisie.

### 5.3.4. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise "E1" selon son décideur

- **L'instabilité de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très stable <input type="checkbox"/>	Stable <input type="checkbox"/>	Moy. stable <input checked="" type="checkbox"/>	Instable <input type="checkbox"/>	Très instable <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	---	-----------------------------------	--

- **L'incertitude de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très certain <input type="checkbox"/>	Certain <input type="checkbox"/>	Moy. certain <input type="checkbox"/>	Incertain <input checked="" type="checkbox"/>	Très incertain <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	---	---

- **L'intensité concurrentielle**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très peu concurrentiel <input type="checkbox"/>	Peu concurrentiel <input type="checkbox"/>	Moy. concurrentiel <input type="checkbox"/>	Concurrentiel <input type="checkbox"/>	Très concurrentiel <input checked="" type="checkbox"/>
---	--	---	--	--

- **La complexité de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très simple <input type="checkbox"/>	Simple <input type="checkbox"/>	Moy. simple <input checked="" type="checkbox"/>	Complexe <input type="checkbox"/>	Très complexe <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	---	-----------------------------------	--

### 5.3.5. La compétitivité de l'entreprise "E1" selon son décideur

Nous avons questionné le décideur de l'entreprise "E1" sur la compétitivité de son entreprise. La réponse était placée sur une échelle de 0 à 4, selon l'échelle de Liekert, ci-après :

Très faible <input type="checkbox"/>	Faible <input checked="" type="checkbox"/>	Moyenne <input type="checkbox"/>	Forte <input type="checkbox"/>	Très forte <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	--	----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

Le décideur de l'entreprise "E1" nous a révélé que la compétitivité de son entreprise peut être estimée faible. La raison à cela est, selon le décideur, la concurrence rude sur le marché des costumes et pantalons en provenance de Chine et ce particulièrement au niveau de l'Europe, principal marché de l'entreprise. De plus, le décideur estime que le fait que son entreprise produise du « haut de gamme », une telle catégorie rend une forte compétitivité assez difficile à atteindre. Nous constatons alors que le décideur de l'entreprise "E1" considère la compétitivité principalement au niveau des prix exercés qui, selon lui, sont difficile à baisser pour du « haut de gamme ». Toutefois, la compétitivité ne se limite pas au prix et, particulièrement dans le secteur textile, elle passe surtout par la maîtrise des délais de fabrication et de livraison, la rapidité d'adaptation à la demande, et l'exploitation judicieuse de l'image de marque et l'innovation.

### 5.3.6. Résultats de l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique de l'entreprise "E1"

La réalisation de l'entretien en face à face avec un responsable de l'entreprise "E1", grâce notamment au guide d'entretien, nous a permis d'identifier les facteurs clés de succès d'un SIE non ou peu réalisés tout comme ceux qui sont, au contraire, assurés par l'entreprise. Cela reflète les acquis et les manquements de l'entreprise "E1" en matière d'IE et l'impact négatif sur l'avenir de l'entreprise si celle-ci n'oeuvre pas à la réalisation des facteurs manquants. Les résultats de l'entretien sont présentés ainsi.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type culturel

Nous avons synthétisé les degrés de réalisation des facteurs culturels dans l'entreprise "E1" dans l'histogramme suivant :

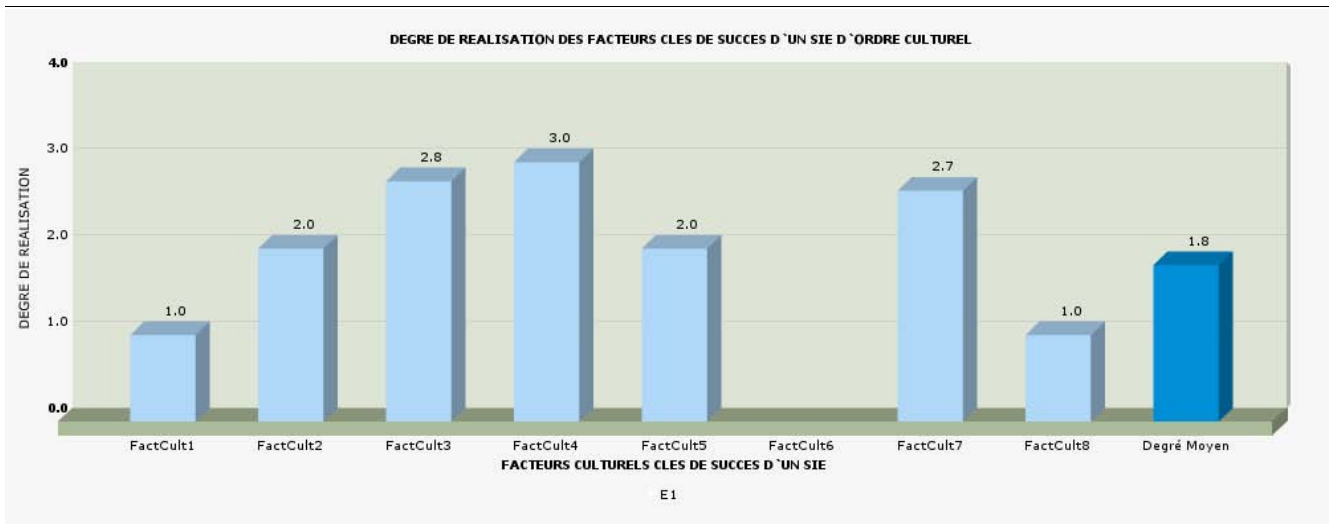


Fig. 86 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "E1"

Les résultats obtenus après l'évaluation du degré de réalisation des facteurs culturels au sein de l'entreprise "E1" montrent certaines lacunes, particulièrement concernant les facteurs Fact-cul01, Fact-cul06 et Fact-cul08. Par ailleurs, les autres facteurs culturels sont moyennement réalisés.

Le facteur culturel Fact-cul01 met en avant la prise en considération de l'information stratégique comme un facteur d'action plutôt qu'un outil de pouvoir. Selon le décideur de l'entreprise "E1", les informations stratégiques sont généralement détenues par les personnes de pouvoir dans l'entreprise et ne profitent pas forcément au personnel en action quotidienne au sein de l'entreprise. Ce problème, reconnu par le décideur de l'entreprise "E1" est du, selon lui, aux repères sociaux et culturels qu'ont les employés.

Le décideur de l'entreprise "E1" nous a également révélé que dans le cas de son entreprise, tout comme la grande majorité des entreprises de textile et d'habillement en Tunisie. En effet, l'activité se focalise principalement sur la confection des collections selon les modèles fournis par leurs donneurs d'ordres. Certes, la production respecte les cahiers des charges des donneurs d'ordres et obéit aux standards internationaux en termes de qualité et de sécurité, mais la conception de tels produits est entièrement réalisée par les donneurs d'ordres, principalement européens et les entreprises de textile et d'habillement tunisiennes accusent un retard considérable dans le design de leur propres collections.

De par l'orientation vers la confection de modèles conçus par ses propres donneurs d'ordres, principalement Italiens selon le décideur de l'entreprise "E1", l'entreprise se retrouve déconnectée du client final et ne peut pas réellement prendre en compte ses aspects sociaux culturels. De plus, selon le décideur de l'entreprise "E1", la relation avec ses donneurs d'ordres date de fort longtemps et demeure principalement fondée sur la confiance mutuelle, voire l'amitié.

L'éventualité de changer de donneurs d'ordres paraît difficile à assumer pour l'entreprise car elle n'a pas acquis la capacité de s'adapter avec des donneurs d'ordres changeants et d'origines différentes. En effet, les donneurs d'ordres de l'entreprise "E1" sont exclusivement italiens. L'entreprise se retrouve ainsi dans l'incapacité de surmonter un choc interculturel en cas de changement de donneurs d'ordres, particulièrement face à leur fuite vers le nouvel empire chinois.

Lors de l'entretien en face à face avec le décideur de l'entreprise "E1", des difficultés liées à la levée des accords AMF ont été évoquées. En effet, l'entreprise s'est vue perdre une partie de sa clientèle européenne qui s'est tournée vers la concurrence chinoise devenue accessible à l'importation sans limitation de quotas. L'adaptation à une culture différente ne peut donc pas se limiter à celle des clients, mais également à celle de la concurrence, en l'occurrence la concurrence chinoise. L'entreprise "E1" est cependant consciente d'un tel besoin et le décideur interviewé reconnaît les lacunes évoquées et pense qu'il est urgent de mettre en place une politique d'ouverture

encore plus renforcée permettant de savoir ce que font ses concurrents car, selon le décideur de l'entreprise "E1", il est nécessaire de bien les connaître.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type informationnel**

Le degré de réalisation des facteurs informationnels de succès du SIE de l'entreprise "E1" est assez bas faible, comme synthétisé dans l'histogramme ci-dessous.

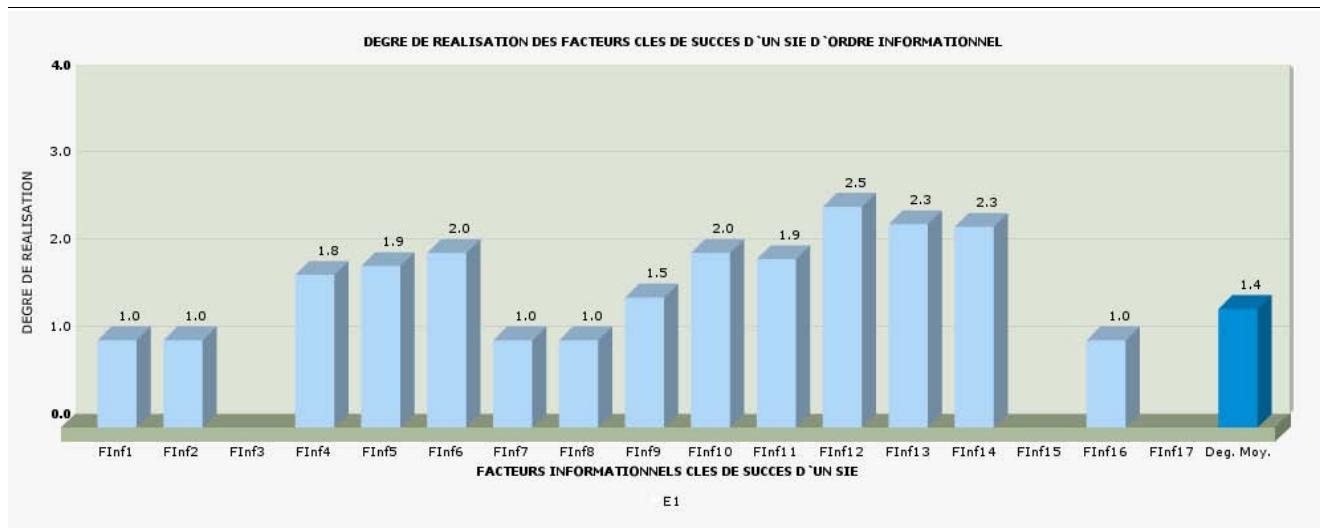


Fig. 87 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "E1"

Le décideur interviewé le reconnaît d'emblée : « l'information n'est pas gérée convenablement » et peu, voire aucune structure n'a été mise en place pour la collecte, le traitement ou l'analyse d'informations sur l'environnement. Nous avons remarqué cependant quelques lacunes particulièrement importantes à souligner. En premier lieu, les problèmes décisionnels au sein de l'entreprise "E1" ne sont pas traduits en questions de recherche d'informations. De même, une description fine de la demande informationnelle n'est que partielle et, selon le décideur de l'entreprise "E1", les informations acquises de la part des donneurs d'ordres et l'intuition du décideur demeurent privilégiés.

L'une des conséquences du manque de formalisation du processus de veille est l'absence de priorités de surveillance de l'environnement et donc d'axes hiérarchisés guidant une telle surveillance de l'environnement. La protection du patrimoine immatériel de l'entreprise contre le risque de fuites d'informations stratégiques est cruciale pour toute entreprise et particulièrement lorsqu'un risque de débauchage de clients est permanent, comme c'est le cas dans le secteur du textile et de l'habillement. Les aspects production forment la seule préoccupation des décideurs de l'entreprise "E1" et cela va à l'encontre d'une prise en considération de la nature stratégique de l'information que nous avons pu évaluer comme faible (conformément au facteur Fact-inf01).

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type individuel**

Les degrés de réalisation des facteurs individuels dans l'entreprise "E1" sont synthétisés dans l'histogramme ci-dessous.

L'entreprise "E1" focalise son attention sur le savoir faire de ses ouvriers et oeuvre en ce sens pour garantir la qualité de ses produits. Nous avons ainsi constaté que dans le cas de l'entreprise "E1", la mobilisation des compétences est de mise ainsi que l'évaluation de la compétence des employés.

Toutefois, la compétence est vue principalement en tant que savoir-faire et peu d'attention est portée sur le savoir et le savoir – être des employés. Le décideur interviewé nous révèle toutefois que la personnalité des ouvriers est prise en compte dans la constitution des équipes de travail, même si généralement ceux-ci travaillent volontiers en équipe.

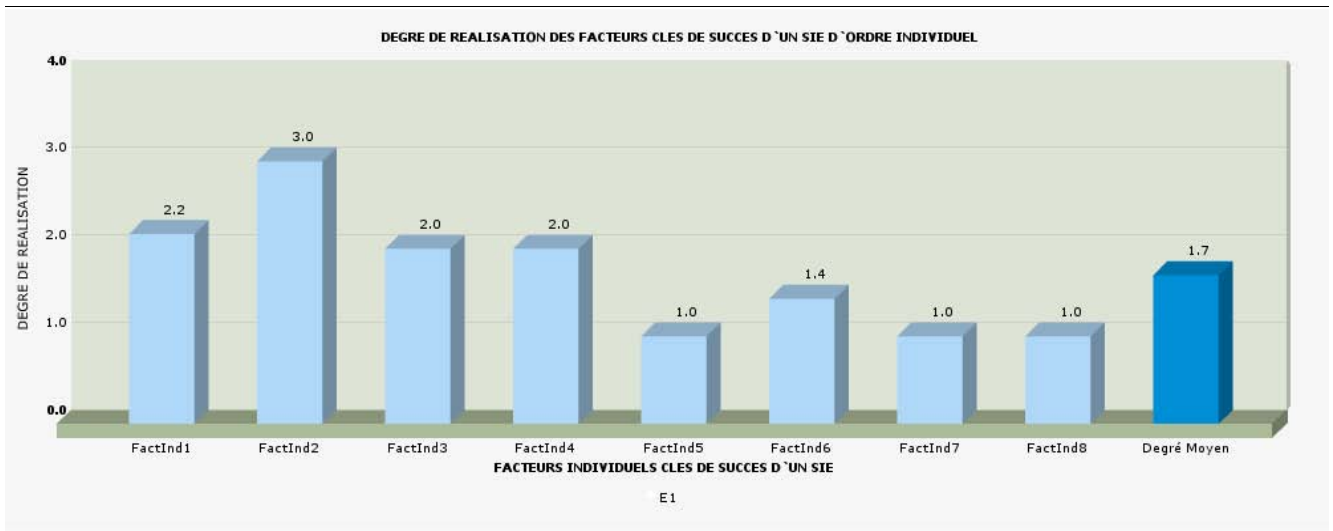


Fig. 88 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "E1"

Nous avons également relevé un manque en termes de développement et de renouvellement du portefeuille de compétences du particulièrement à un manque de diversification des compétences des acteurs de l'entreprise. De plus, il n'existe pas vraiment une anticipation de l'évolution des compétences en fonction des facteurs internes et externes à l'entreprise puisque l'entreprise répond toujours dans une logique d'adaptation en termes de production et de qualité aux attentes de leur donneurs d'ordre. De plus, le décideur nous a informée que lors de la perte d'un des donneurs d'ordre italien qu'a enregistrée l'entreprise, elle s'est retrouvée obligée de licencier du personnel et perdre ainsi une partie des compétences qu'elle détenait.

Enfin, nous avons relevé des lacunes importantes dans la protection des compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage du personnel qualifié. En effet, le secteur textile en Tunisie est l'un des premiers fournisseur d'emploi dans l'industrie manufacturière et cela permet aux employés qualifiés d'être perpétuellement sous la tentation de passer chez la concurrence pour de multiples raison telles que le salaire, les conditions de travail, les avantages, ... L'entreprise "E1" n'a, à cet égard, que peu d'initiatives pour fidéliser son personnel. Face à une concurrence qui s'étant à la Chine, mais aussi qui comprend d'autres entreprises tunisiennes, telle que "Barkouss" selon le décideur interviewé, l'entreprise "E1" devra redoubler de vigilance quand au risque de débauchage de son personnel qualifié.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type stratégique

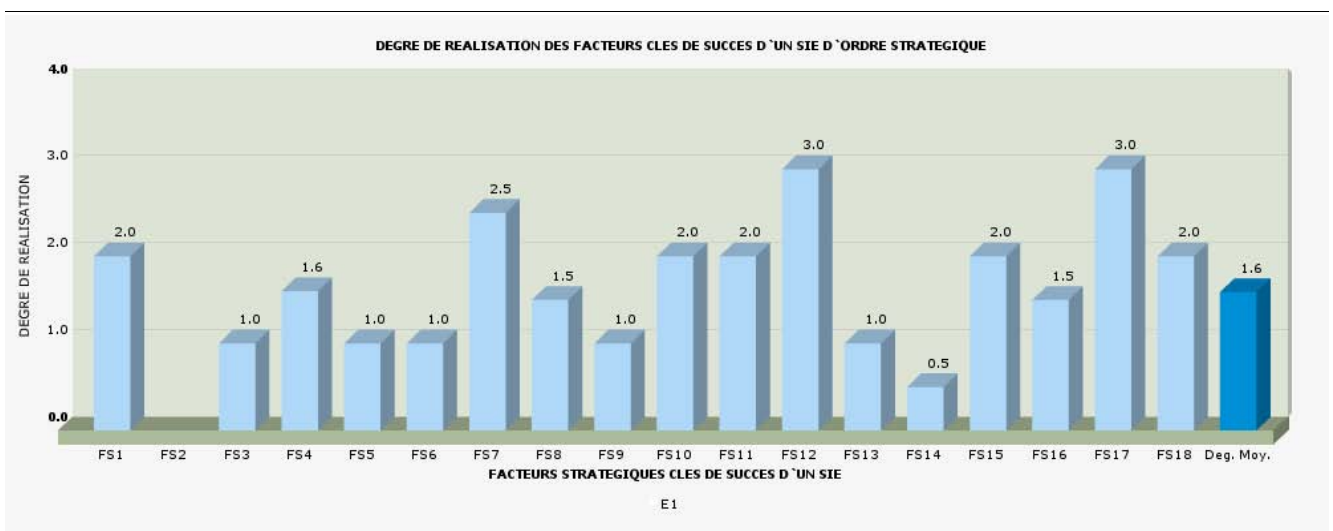


Fig. 89 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de l'entreprise "E1"

Nous constatons d'après les résultats présentés dans l'histogramme ci-dessus, que l'entreprise ayant le degré de réalisation du facteur le plus faible, est l'entreprise "E1". Le décideur de l'entreprise "E1" nous a confié qu'il s'est remis beaucoup en question après la perte de plusieurs partenaires étrangers, à cause du manque d'anticipation de l'évolution du marché de textile-habillement pour se préparer à d'éventuels changements. Il souligne que la négligence d'un tel facteur rend l'entreprise vulnérable, notamment financièrement et il nous indique qu'après cette défaite, l'entreprise a été obligée de stopper toute une chaîne de production, surtout qu'auparavant le designer est italien, le tissu a été importé de l'Italie et le modèle a un brevet. Le décideur se retrouve en difficulté, parce qu'il n'a pas prévu cette crise, et il ne s'est pas équipé d'une équipe formée au design, à l'innovation et à la créativité.

Le directeur de production nous a informé que l'entreprise exporte vers certains pays européens, et que l'entreprise a perdu une part importante du marché européen qui s'oriente malheureusement vers la Chine.

Le décideur de l'entreprise "E1" exprime quant-à-lui son regret de ne pas pouvoir se poser les bonnes questions auparavant pour se préparer d'avance aux changements qui sont survenus dans l'environnement, et prévoir une action susceptible de contrer les menaces.

L'entreprise "E1" est spécialisée dans la confection de produits finis, particulièrement les costumes, chemises et cravates. La qualité des produits de l'entreprise "E1" est d'un bon niveau et c'est certainement, en ayant une certaine assurance sur ce point, que l'entreprise "E1" croyait pouvoir surmonter sans problèmes l'enjeu d'une internationalisation face à la concurrence Chinoise.

Si l'entreprise "E1" garde une très bonne image de marque sur le marché tunisien et demeure dominante sur la catégorie "haut de gamme", elle a perdu des parts importantes de marché à l'échelle européenne. Ses clients européens, attirés par les prix très compétitifs des produits Chinois et également leur qualité, ont vite fait leur choix d'abandonner l'approvisionnement auprès de l'entreprise "E1". De plus, sur le marché tunisien lui même, la concurrence est de plus en plus rude, particulièrement au niveau des prix.

Lors de notre entretien, le responsable de l'entreprise "E1" a exprimé son inquiétude et avoue ne pas savoir quelle stratégie serait adaptée au cas de son entreprise qui, de par la catégorie "haut de gamme" de ses produits, ne peut pas jouer sur les prix, ni sur les quantités.

Concernant l'entreprise "E1", nous pouvons interpréter la faiblesse au niveau de l'existence d'une vision stratégique au sein de l'entreprise par le manque d'anticipation et de projection de l'entreprise dans le futur, cela peut être confirmé par la perte que le décideur nous a dévoilée de certains partenaires étrangers (italiens, allemands et hollandais), qui se sont orientés vers le le marché chinois à cause des coûts de la main d'oeuvre en Chine. Le décideur a exprimé son regret de ne pas pouvoir anticiper d'avance l'évolution du marché chinois, et par la suite de comprendre le comportement du marché du textile et habillement afin de se préparer à d'éventuels changements.

De plus, le décideur nous indique que le type de son produit est prêt à porter pour homme ; costumes de luxe orienté plutôt pour les bien aisés. Ce qui ne conforme pas le marché tunisien parce que la majorité de la population tunisienne appartient à la classe moyenne et ne se permettent pas d'acheter des costumes de haute qualité (10% seulement de la totalité de la production (sous-traitance) est vendue sur le marché tunisien contre 90% vendue auparavant sur le marché étranger). Le décideur souligne qu'il travaille sur commandes et il éprouve une grande difficulté de surmonter le départ de ses partenaires étrangers vers le marché chinois.

Nous constatons que, selon les déclarations du décideur, l'entreprise "E1" développe uniquement des stratégies de type réactif pour pouvoir s'adapter aux attentes de ses donneurs d'ordres. Ainsi, l'entreprise "E1" est dépendante de ses donneurs d'ordres italiens qui se chargent de l'acheminement des produits vers les autres pays, ce qui réduit considérablement les marges de manoeuvre de l'entreprise en termes de rapports coûts/bénéfices. En outre, l'entreprise "E1" ne dispose pas d'un service commercial ou marketing et sa démarche de recherche de clients potentiels est inexistante. Cela renforce d'autant plus la position passive de l'entreprise "E1" car elle s'adapte aux attentes des donneurs d'ordres et n'essaye pas d'influencer l'environnement en sa faveur.

Les conséquences de perte d'un donneur d'ordres et le licenciement de personnel qui s'en suivrait sont dus au manque de développement de stratégies préactives pour anticiper les changements susceptibles de survenir dans



l'environnement et aussi dus au manque de développement de stratégies proactives pour que l'entreprise "E1" influence son environnement et provoque les changements comme par exemple se distinguer par rapport aux donneurs d'ordres italiens avec une créativité en termes de conception de nouveaux modèles et d'expression d'une singularité du design.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type organisationnel**

La réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE d'ordre organisationnel présente chez l'entreprise "E1" des lacunes notables, comme synthétisé dans l'histogramme ci-dessous. En effet, il n'existe en réalité aucune structure organisationnelle formalisée autour d'un SIE et le décideur interviewé nous a avoué que toute activité de veille, de surveillance ou d'IE est très informelle. L'entreprise n'est ainsi pas structurée en tant que cellule d'IE pour que tous les acteurs puissent participer activement à la réussite du SIE.

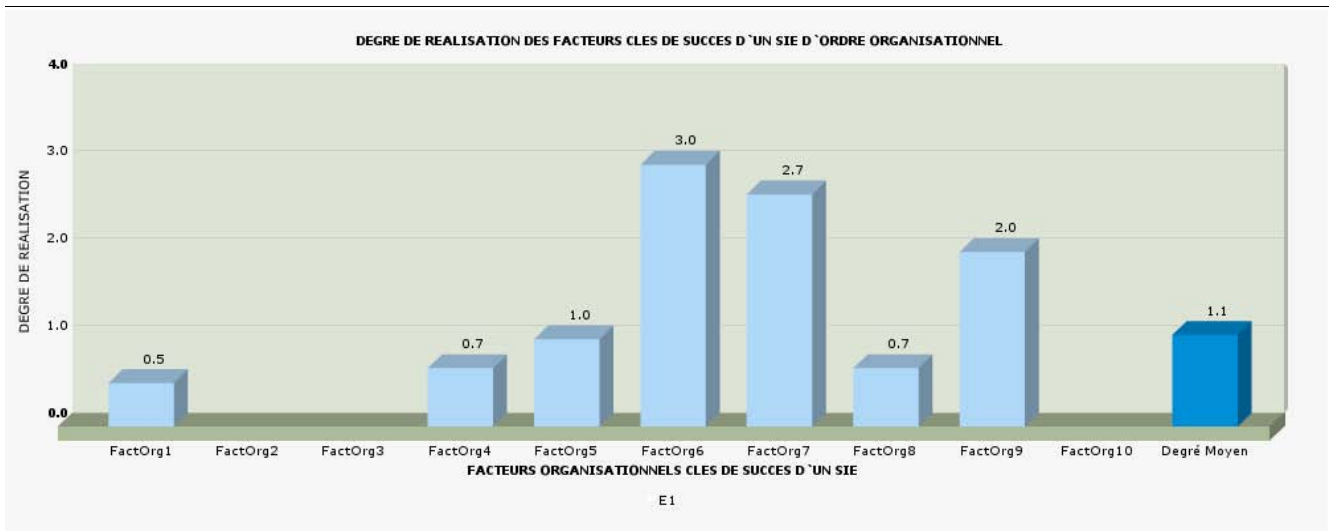


Fig. 90 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "E1"

Toutefois, le décideur de l'entreprise "E1" nous a clairement démontré la richesse des réseaux internes et externes ; fruit d'un travail de longue date avec des partenaires étrangers. Néanmoins, il déplore que de tels réseaux ne soient pas exploités à des fins d'IE. Le potentiel est donc important mais, après un défaut organisationnel, la réussite d'un SIE s'en retrouve réduite.

Nous avons également remarqué qu'en dépit de la richesse des réseaux internes et externes, ceux ci sont rarement épaulés par des experts. Un SIE ne pourrait que voir son efficacité réduite, particulièrement concernant l'analyse des indicateurs informationnels stratégiques.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type technologique**

Après l'entretien avec le décideur de l'entreprise "E1", nous avons décelé des lacunes avérées dans la réalisation des facteurs technologiques de réussite d'un SIE, illustrés dans l'histogramme ci-dessous. Une telle lacune a été justifiée par le décideur de l'entreprise comme une conséquence du fait que l'acquisition de nouvelles technologies est, selon lui, injustifiée car l'intervention de l'homme reste essentielle.

Nous avons ainsi constaté que les aspects technologiques perçus par le décideur sont principalement orientés production et ne concernent pas les autres services de l'entreprise. C'est pour cette raison que les technologies de l'information et de la communication ne sont pas considérées parmi les priorités de l'entreprise et celle ci accuse un retard considérable dans un tel domaine.

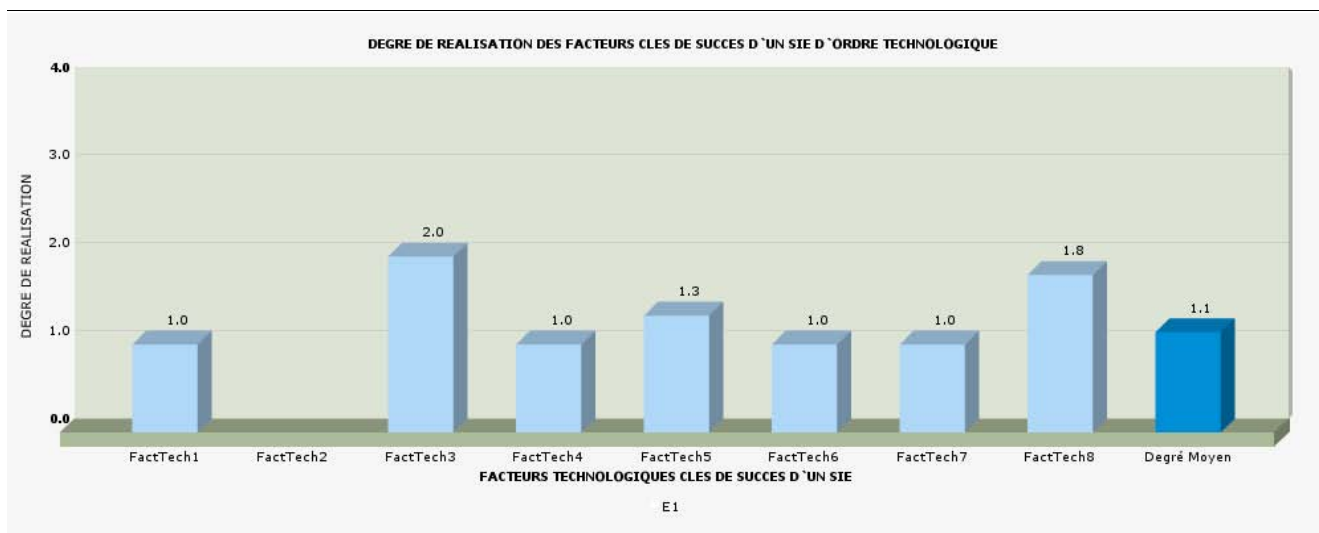


Fig. 91 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "E1"

A titre d'exemples, l'utilisation d'outils tels que l'Internet, le courriel, et l'existence d'un réel système d'informations stratégiques performant sont quasi inexistantes dans l'entreprise. De telles lacunes dans la réalisation des facteurs technologiques de réussite d'un SIE ont un impact assez important sur la réalisation des facteurs informationnels car, sans technologies de l'information et de la communication, la qualité tout comme la quantité d'informations recueillies, traitées et analysées manque certainement et c'est effectivement ce que notre entretien a permis de déterminer à travers l'évaluation du degré de réalisation des facteurs informationnels.

#### 5.4. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur bancaire

##### 5.4.1. Les caractéristiques du secteur bancaire en Tunisie

Le système bancaire en Tunisie compte plus d'une quarantaine d'établissements dont treize banques commerciales, huit banques d'investissement ou de développement, huit banques off shore, deux banques d'affaires, huit établissements financiers spécialisés principalement dans l'activité de leasing, et enfin un établissement créé pour favoriser la micro-entreprise, la Banque tunisienne de solidarité. Le nombre total d'agences dans le secteur bancaire s'élève ainsi à plus de 770 agences, ce qui représente 1 guichet pour 12 000 habitants.

Le système bancaire tunisien offre également deux autres caractéristiques. La première est qu'il est dominé à 60 % par le secteur public, ce qui était de nature à ralentir sa restructuration. Ainsi, les deux plus grands établissements, à savoir la Banque Nationale Agricole et la Société Tunisienne de Banque, représentent près d'un tiers du secteur en termes d'actifs, d'agences ou d'effectifs. La seconde est de présenter une qualité d'actifs médiocre : estimées à 2,7 milliards de dinars, dont un tiers sur le secteur public, les créances douteuses représenteraient près de 25 % des engagements. Elles devraient, idéalement, être plafonnées à 15 %.

Un tel système bancaire est caractérisé par sa concentration avec près de quatre banques accaparent 65% du marché et une domination des banques publiques ce qui privilégie un contrôle par des nationaux et principalement l'État. Les banques commerciales sont également dominantes mais peu de différenciation dans l'offre de produits (crédits, cartes de paiement, produits d'épargne et distribution de produits d'assurance, ...)

Le secteur bancaire est de loin la principale source de financement de l'économie. Le marché financier reste étroit, peu liquide et ses perspectives d'évolution largement dépendantes de la politique économique du pays, en dépit de sa modernisation tant au niveau de la législation que de la technologie utilisée.

En dépit de la bonne réglementation prudentielle, plusieurs contraintes régissent le secteur bancaire en Tunisie dont principalement une mauvaise qualité du portefeuille, une faible rentabilité, une dotation en fonds propres limitée, une faible taille des banques, un poids des banques publiques imposant et une mauvaise gouvernance.

Le secteur bancaire est ainsi, pour beaucoup d'analystes, le maillon faible de l'économie tunisienne et plusieurs réformes sont réclamées dont principalement une dynamique de fusions/acquisitions entre banques, un redressement de la qualité du portefeuille en changeant les méthodes de financement, la constitution de plus de provisions, la valorisation des garanties au prix du marché, la transparence financière des grands dossiers de financement, une autre approche du financement des PME, et une meilleure gouvernance des banques.

De telles réformes sont d'autant plus primordiales que la Tunisie a ratifié l'Uruguay Round ouvrant son marché à la concurrence étrangère. Les banques tunisiennes sont ainsi confronté à cette nouvelle concurrence.

C'est dans un tel contexte et face à de tels défis que l'étude de la réussite d'un SIE au sein d'une entreprise du secteur bancaire en Tunisie nous a particulièrement intéressée. Nous proposons dans la prochaine section de présenter l'entreprise "E2", filiale d'un groupe bancaire français, puis d'y étudier le degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE.

#### 5.4.1.1. Présentation de l'entreprise "E2"

L'entreprise "E2" est une banque à capitaux privés qui a vu le jour en 1963 à travers la fusion des agences d'une banque française installée à l'époque en Tunisie et de la Société Franco Tunisienne de Banque et du Crédit. De 1964 à 1986, l'entreprise "E2" a connu une forte période de fort développement, ce qui s'est concrétisé par l'ouverture d'agences dans l'ensemble du pays. L'entreprise "E2" était alors devenue la banque la plus dynamique de Tunisie.

Néanmoins, à partir de 1986 les résultats de l'entreprise "E2" se sont vite affaiblis et la banque s'est retrouvée dans une situation délicate durant les années qui suivirent. En Novembre 2002, un grand Groupe français a fait l'acquisition de 52% du capital de l'entreprise "E2" et dès 2003 a lancé des chantiers de remise à niveau, ciblant particulièrement l'informatique, la formation du personnel, la réorganisation du réseau d'agence, la rénovation de l'offre commerciale et l'assainissement financier de la Banque.

L'objectif d'une telle remise à niveau est d'appliquer le modèle de rentabilité développé par le groupe français en améliorant durablement les outils, les méthodes de travail et la qualité de services offerts aux clients. Ce modèle est celui d'une banque universelle, dont la vocation est d'offrir une gamme complète de services à tout type de clientèle : particuliers, professionnels, PME, grandes entreprises nationales et mondiales, institutionnels. Le nouvel avantage de l'entreprise "E2" est ainsi de faire partie d'un réseau de 31 banques à l'échelle internationale et de bénéficier dorénavant des synergies qui en découlent.

Actuellement, le réseau de l'entreprise "E2" compte 90 points de vente répartis dans toute la Tunisie, assurant une bonne couverture des zones urbanisées. Très présente historiquement sur le marché des grandes entreprises, le réseau de l'entreprise "E2" lui permet de se développer activement en parallèle sur de nouveaux marchés, notamment les particuliers, professionnels et les PME.

Considérée comme une banque de référence en Tunisie sur les opérations de financement internationales, l'entreprise "E2" continue de renforcer ses compétences en bénéficiant du support du groupe français présent dans beaucoup de pays.

En décembre 2004, l'entreprise "E2" a procédé à l'augmentation de son capital pour mieux se positionner sur le marché tunisien, en le portant de 70 millions de dinars actuellement à 106 millions de dinars. Cette opération permet à l'entreprise "E2" de se mettre en conformité avec les ratios prudentiels du secteur bancaire et d'assurer le succès des développements mis en œuvre depuis sa privatisation en novembre 2002. En effet, l'entreprise "E2" s'est distinguée en 2003 par un effort considérable de restructuration perceptible à travers l'amélioration des prestations (réaménagement des agences) et du provisionnement de la banque.

Les services financiers bancaires pour les particuliers, les professionnels et les entreprises sont assurés à l'aide d'un réseau de 84 agences, 1 agence Grandes Entreprises; 5 box de change et d'un parc de 50 DAB.

L'entreprise "E2" est également constituée de plusieurs filiales dont l'acquisition s'est échelonnée depuis la

création de la banque.

#### 5.4.2. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise "E2"

- **L'instabilité de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très stable <input type="checkbox"/>	Stable <input checked="" type="checkbox"/>	Moy. stable <input type="checkbox"/>	Instable <input type="checkbox"/>	Très instable <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	--	--------------------------------------	-----------------------------------	--

- **L'incertitude de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très certain <input type="checkbox"/>	Certain <input type="checkbox"/>	Moy. certain <input checked="" type="checkbox"/>	Incertain <input type="checkbox"/>	Très incertain <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	----------------------------------	--	------------------------------------	---

- **L'intensité concurrentielle**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très peu concurrentiel <input type="checkbox"/>	Peu concurrentiel <input type="checkbox"/>	Moy. concurrentiel <input checked="" type="checkbox"/>	Concurrentiel <input type="checkbox"/>	Très concurrentiel <input type="checkbox"/>
---	--	--	--	---

- **La complexité de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très simple <input type="checkbox"/>	Simple <input type="checkbox"/>	Moy. simple <input type="checkbox"/>	Complexe <input checked="" type="checkbox"/>	Très complexe <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	--	--

#### 5.4.3. La compétitivité de l'entreprise "E2" selon son décideur

Nous avons questionné le décideur de l'entreprise "E2" sur la compétitivité de son entreprise. La réponse était placée sur une échelle de 0 à 4, selon l'échelle de Liekert :

Très faible <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>	Moyenne <input type="checkbox"/>	Forte <input checked="" type="checkbox"/>	Très forte <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	---	-------------------------------------

Le décideur de l'entreprise "E2" associe la compétitivité de l'entreprise à sa dynamique et l'adaptation permanente de ses produits financiers à la clientèle tunisienne. De plus, le décideur reconnaît volontiers qu'une telle compétitivité est également due, du moins en partie, à l'image de marque apportée par le groupe français ayant acquis une majorité des capitaux de l'entreprise depuis Novembre 2002.

#### 5.4.4. Résultats de l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique de l'entreprise "E2"

La réalisation de l'entretien avec un responsable de l'entreprise "E2", par le biais du guide d'entretien, nous a permis d'identifier certains facteurs clés de succès du SIE de l'entreprise "E2" non ou peu réalisés tout comme ceux qui sont, au contraire, assurés par l'entreprise. Cela reflète les acquis et les manquements de l'entreprise "E2" en matière d'IE et l'impact négatif sur la réussite du SIE de l'entreprise si celle-ci n'oeuvre pas à la réalisation des facteurs manquants. Les résultats de l'entretien sont présentés ainsi.

##### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type culturel

Les résultats obtenus après l'évaluation du degré de réalisation des facteurs culturels au sein de l'entreprise "E2" sont globalement positifs, comme synthétisés dans l'histogramme ci-dessous.

Les valeurs de l'entreprise "E2" sont clairement affichées et font partie de son image et de sa culture. Professionnalisme, esprit d'équipe et innovation sont les maîtres mots selon le décideur interviewé. Nous pouvons également lire sur le site web de la banque « *Chaque jour, nous rendons possible les projets des particuliers, nous accompagnons le développement des entreprises, des villes et du pays. Chaque jour, de nouveaux clients nous font confiance et de nouveaux collaborateurs nous rejoignent, en Tunisie et dans le monde. La réussite de cette*

stratégie de croissance durable repose notamment sur les valeurs partagées au sein du groupe français dont nous sommes filiale : le professionnalisme, l'esprit d'équipe, l'innovation ».

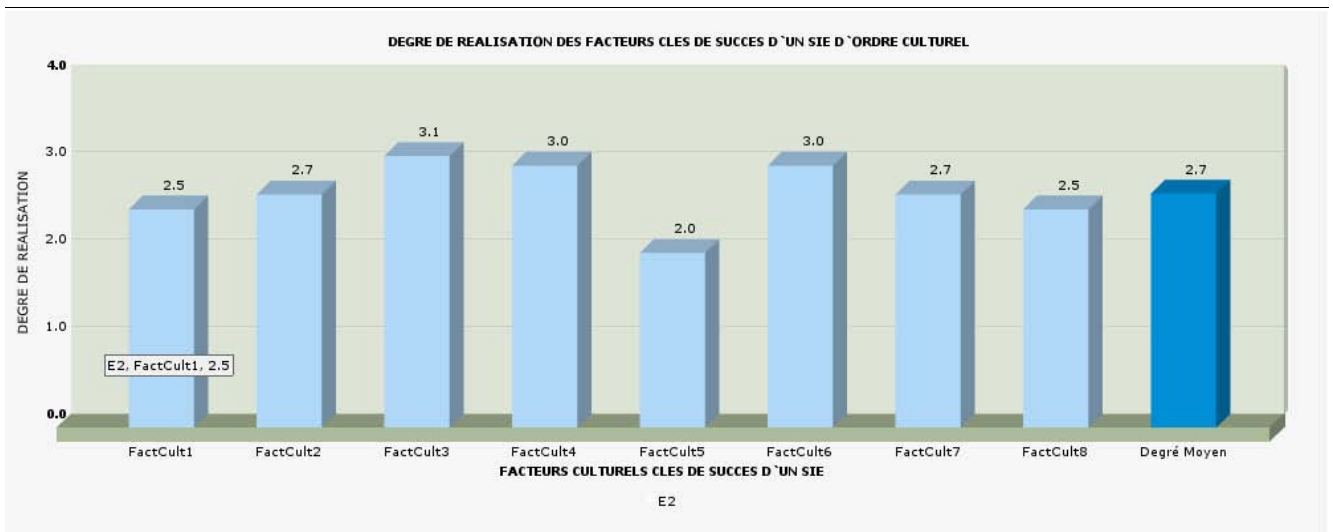


Fig. 92 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "E2"

Ces trois valeurs, héritées du modèle culturel du groupe français dont l'entreprise "E2" est filiale, ne lui sont pas étrangers, bien au contraire, nous explique le décideur. Au cours de l'entretien, il nous a expliqué également que « l'adoption des valeurs du groupe français en a été facilité et la culture d'entreprise s'est vue enrichie et fortifiée autour de telles valeurs qui sont devenues porteurs de l'image de l'entreprise. La confiance des clients est primordiale dans ce secteur et ceux là méritent nos efforts de développement de nos savoir-faire et l'échange d'expériences avec nos partenaires du groupe français ».

L'esprit d'équipe est également une valeur prônée par le modèle adopté par l'entreprise "E2". En effet, l'écoute, le dialogue, le débat, ainsi que la diversité des talents et des cultures au sein du Groupe rendent encore plus efficaces collectivement l'ensemble des partenaires.

L'entreprise "E2" a su, selon le décideur, bien maîtriser le risque du choc interculturel pour en tirer parti comme une opportunité après sa transformation en alliance culturelle. En effet, nous avons expliqué dans le troisième chapitre de ce mémoire, que le choc culturel apparaît lorsqu'il y a un écart culturel entre l'entreprise et ses partenaires locaux et/ou étrangers, et qu'il devient de nos jours impératif à la direction générale de maîtriser le choc culturel et de la transformer en une véritable alliance culturelle. Nous avons également souligné que pour réussir ce passage d'un choc à une alliance culturelle, l'équipe doit éprouver envers le partenaire étranger un effort d'intégration pour pouvoir travailler efficacement et dans de bonnes conditions de respect l'un à l'autre.

Toutefois, la lenteur d'intégration peut entraîner des conséquences néfastes sur le projet stratégique est non conseillée dans une situation de travail entre deux parties de deux cultures différentes (bien détaillé dans la section concernant les facteurs culturels). L'adhésion du personnel au projet de fusion trouve son importance dans le fait que les deux équipes acquiert une double nationalité culturelle pour que chacun enrichit l'autre. En outre, nous pouvons citer le rôle d'une bonne communication, que nous avons considéré comme la clés de voûte de la réussite d'un SIE.

Nous pouvons illustrer nos propos par l'exemple de la fusion entre le groupe français et l'entreprise "E2". En effet, le choc culturel a survécu car les deux banques appartiennent à deux nations de deux cultures différentes ; une banque française et une banque tunisienne.

Pour mieux maîtriser le choc culturel, la direction du groupe français avait incité celle de l'entreprise "E2" à étudier la gestion des ressources humaines avant la mise en place de l'opération de la fusion pour éviter d'éventuelles difficultés générées par le mariage entre deux cultures différentes. L'audit culturel a été effectué grâce à l'effort exprimé par la direction du groupe français qui accorde beaucoup d'importance au facteur culturel

et humain et le considérait comme l'un des déterminants de la réussite de la fusion du fait qu'il constitue un garant à la stabilité de cette alliance. Le décideur interrogé avance que la culture du groupe français domine celle de l'entreprise "E2" au point que le calendrier annuel du travail ne comporte pas les fêtes religieuses tunisiennes et suit les jours de repos selon le modèle français (repos samedi et dimanche). Cela n'empêche que certains membres de l'entreprise "E2" considèrent que la culture française se caractérise par sa richesse et qui leur permet d'apprendre. Néanmoins, d'après le décideur, certains membres de la banque tunisienne se plaignent de la domination de la culture du groupe français et ils lui reprochent qu'elle est trop stricte et ne tolère pas l'erreur. Pour certains employés tunisiens, les conditions de travail imposées par la partie française provoquent le stress et l'ennui. Pour combler ce problème, les dirigeants ont opté pour une politique de communication qui repose sur les messages électroniques et intranet, et l'organisation des réceptions dans des hôtels et restaurants pour encourager les membres des deux parties à mieux se connaître par le dialogue et le rapprochement, en outre, les dirigeants ont encouragé le personnel à passer des vacances ensemble.

En définitive, nous pouvons constater, que malgré le double décalage culturel (entre cultures nationales différentes d'une part, et entre deux cultures d'entreprises différentes), le choc culturel a été bien maîtrisé et n'a pas déclenché une menace qui induit la fusion en échec. Cette maîtrise a été effectuée par l'audit culturel et le choc inter-culturel a été transformé en une alliance culturelle en faveur de la réussite d'une alliance stratégique.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type informationnel

Les degrés de réalisation des facteurs informationnels dans l'entreprise "E2" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

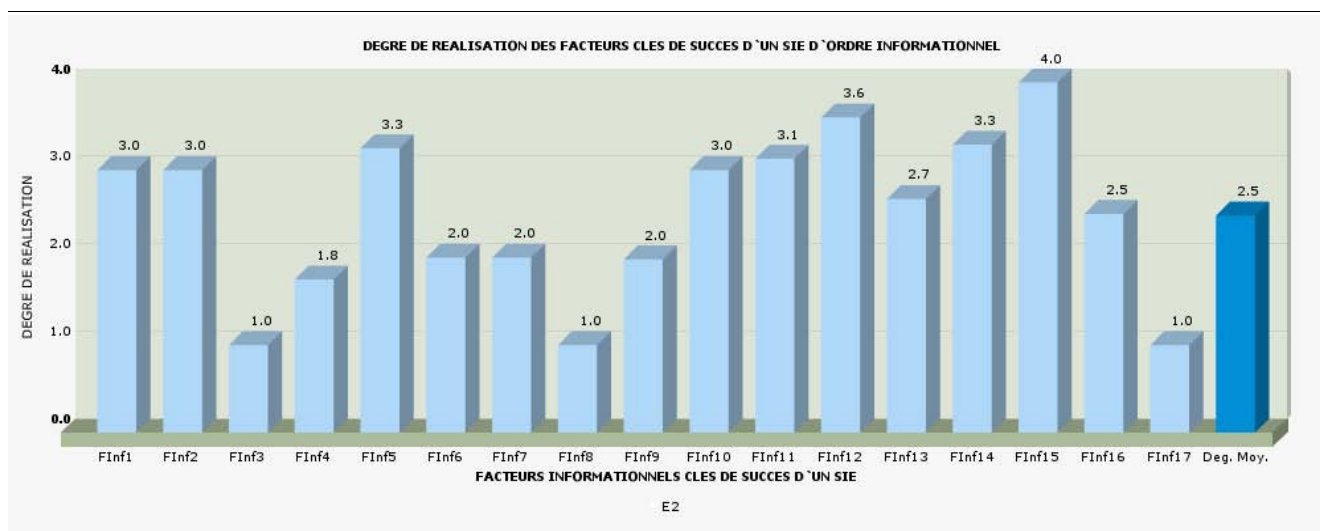


Fig. 93 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "E2"

La réalisation des facteurs informationnels de succès du SIE est d'un assez bon niveau chez l'entreprise "E2". En effet, l'entreprise "E2", grâce à l'apport du groupe français en termes de nouvelles technologies de l'information et de la communication, ainsi que les valeurs de travail en équipe et de partage de l'information, réalise la plupart des facteurs informationnels de succès d'un SIE.

Le décideur de l'entreprise "E2" nous a informé que la veille, qui permettra de chercher les informations stratégiques pertinentes est axée non seulement sur les clients par la mise en place d'une gestion personnalisée de la clientèle et l'écoute permanente et attentive de leurs besoins, mais aussi sur les concurrents ainsi que des domaines multiples tels que technologique, financier, économique, etc.

La surveillance de l'environnement par l'entreprise "E2" est étendue en touchant plusieurs domaines. De plus, nous avons constaté l'existence d'une hiérarchisation des domaines et axes de surveillance qui a été reconnue dans notre travail comme un critère de réussite du SIE.

Le décideur nous a également révélé qu'il satisfait par la qualité des informations restituées par l'équipe chargée

de la veille et sont souvent utilisées dans les décisions.

### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type individuel

Les degrés de réalisation des facteurs individuels dans l'entreprise "E2" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

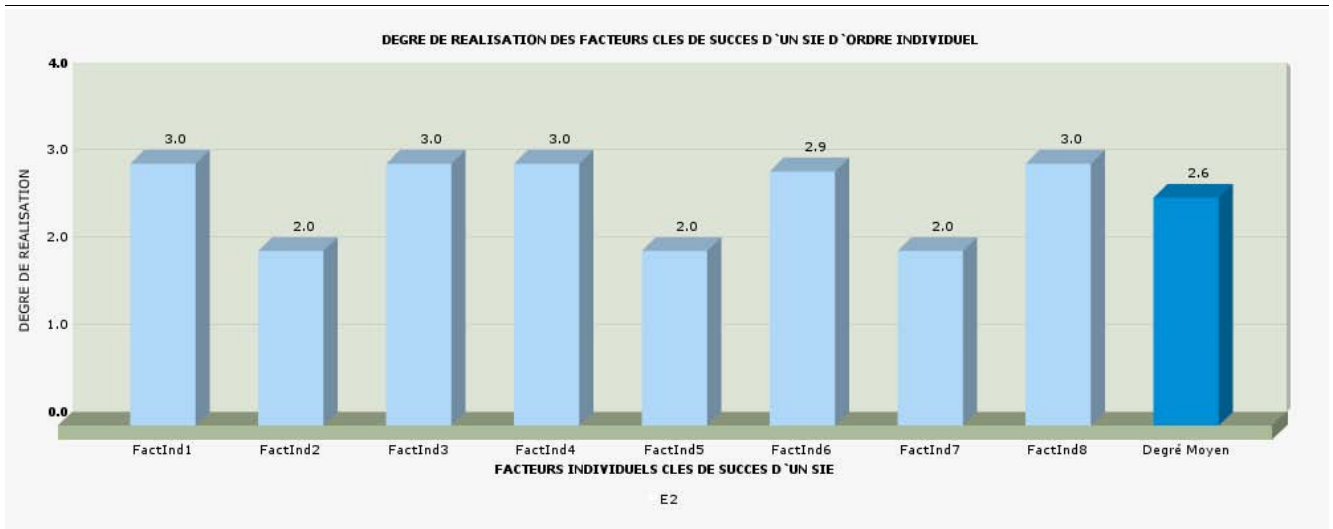


Fig. 94 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "E2"

Selon le décideur, l'entreprise "E2" porte une attention particulière sur le développement des compétences notamment à travers les échanges d'expériences avec les partenaires du groupe français. Cela contribue à la constitution et l'enrichissement des compétences individuelles.

Le décideur interviewé a mis l'accent sur l'apport fort important des compétences françaises dans le domaine. De plus, la différence culturelle n'a pas posé de problèmes, bien au contraire, l'ensemble du personnel tunisien de l'entreprise "E2" a participé activement à l'intégration des nouveaux membres français du staff ainsi que l'appropriation de la culture du groupe français qu'ils ont apporté.

Ainsi, nous pouvons constater que la réalisation des facteurs individuels est importante dans l'entreprise "E2" du fait de la mixité des cultures individuelles et surtout de le transfert de compétences initié par le groupe français et à oeuvrer pour développer les compétences du personnel de l'entreprise "E2" en termes de veille, d'analyse et de réflexion.

### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type stratégique

D'après les résultats illustrés dans l'histogramme ci-dessous, nous constatons que les facteurs d'ordre stratégique de réussite du SIE de l'entreprise "E2" sont globalement bien réalisés, et le décideur interviewé nous a éclairé sur les raisons d'une telle situation. En effet, dès 2002, et avec la privatisation de l'entreprise "E2" par le rachat de la majorité de son capital par le groupe français, la stratégie de la banque est devenue celle d'une banque universelle, dont la vocation est d'offrir une gamme complète de services à tout type de clientèle. Ainsi, le nouvel avantage de l'entreprise "E2" est de faire partie d'un réseau de 31 banques du groupe français et de bénéficier dorénavant des synergies qui en découlent.

Une telle stratégie tire avantage d'une forte expérience passée du groupe français. De plus, la stratégie adoptée pour redynamiser la banque permet une diversification des services proposés aux clients puisque la banque vise dorénavant une clientèle plus hétérogène constituée de particuliers, de professionnels, de PME, de grandes entreprises nationales et mondiales ou encore d'institutionnels.

L'innovation a également été inscrite dans l'identité même de l'entreprise "E2" et celle-ci ne cesse d'être soutenue. « Jour après jour, nous saisissons les changements de notre environnement, anticipons les besoins de nos clients en inventant de nouveaux produits, de nouveaux services... » pouvons nous lire sur le site web de l'entreprise



"E2".

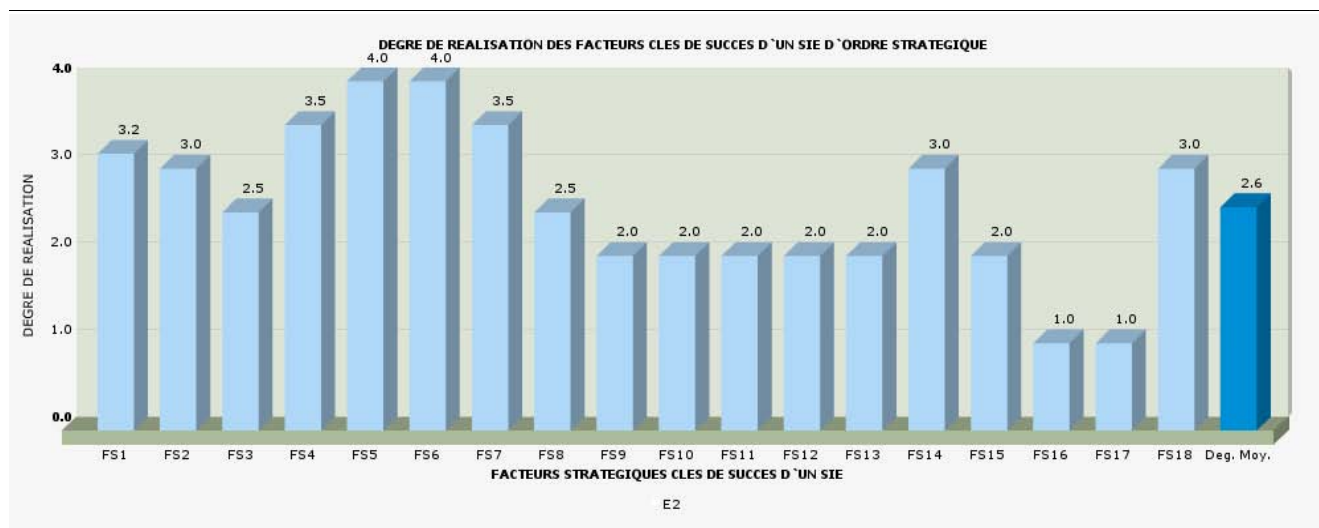


Fig. 95 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de l'entreprise "E2"

Nous constatons également un degré moyennement élevé de réalisation du facteur stratégique Fact-strat<sub>12</sub> (Développer des stratégies proactives en sus des stratégies réactives et préactives) chez l'entreprise "E2". Cela est dû essentiellement au développement de certaines stratégies proactives.

Depuis sa privatisation, l'entreprise "E2" a lancé de nouveaux projets pour « améliorer la qualité de service clientèle, assainir sa situation financière et relancer la dynamique commerciale ». L'entreprise a également créé de nouveaux métiers pour développer le conseil aux différents clients ; entreprises et particuliers, le but est d'améliorer la qualité de service et la personnalisation de la relation avec la clientèle.

La réception des transferts d'argent de l'étranger vers la Tunisie Western Union est désormais assurée par les 90 agences de l'entreprise "E2" réparties sur le territoire tunisien, ce service vient s'ajouter aux nouveaux services que l'entreprise "E2" développe pour ses clients entreprises et particuliers et permettant à toute personne de recevoir en quelques minutes et en toute sécurité de l'argent en provenance de l'étranger.

Bénéficiant de fortes synergies avec l'ensemble des départements et filiales du groupe français, l'entreprise "E2" offre à ses clients exportateurs ou importateurs des facilités pour travailler à l'international et offre ainsi à ses un soutien et un accompagnement des opérateurs tunisiens de commerce extérieur. Cela permet à l'entreprise "E2" de se positionner favorablement sur le marché qui devient de plus en plus compétitif ; 18 banques concurrentes sur le territoire tunisien. Nous pouvons citer comme exemples de concurrents : la banque franco-tunisienne "BFT", la banque internationale arabe de Tunisie "BIAT", société tunisienne de banque "STB", union bancaire pour le commerce et l'industrie "UBCI", la banque Arabe Tuniso-Lybiennne de développement et de commerce extérieur "BTL", la banque de Tunisie et des Emirats d'investissement "BTEI", la banque Tuniso-Koeitienne de développement "BTKD", la banque Tuniso-Qatarie d'investissement "BTQI", la Société Tuniso-Séoudienne d'investissement et de développement "STUSID", North Africa International Bank, etc.

L'un des services innovants que l'entreprise "E2" a proposé à sa clientèle, nous pouvons citer le lancement de la « carte OXYGENE » en juin 2004, qui a permis aux clients de disposer d'une réserve d'argent mensuelle personnalisée en fonction de leur salaire, et le lancement d'un autre service innovant « JOKER », première assurance des moyens de paiement en Tunisie couvrant les utilisations frauduleuses des cartes et chèques et ces de perte ou de vol. Le décideur souligne que « nos valeurs sont le professionnalisme, l'esprit d'équipe, et l'innovation ».

De plus, le décideur de l'entreprise "E2" nous a également expliqué l'intérêt porté sur la décentralisation de la réflexion stratégique. Il nous a indiqué que l'entreprise a mis en place une procédure « Trophée Innovation 2004 », qui encourage la prise d'initiatives et la diffusion des nouvelles idées au sein du personnel de l'entreprise "E2"



pour formuler des orientations stratégiques adéquates.

Enfin, le décideur de l'entreprise "E2" a mis en avant, durant l'entretien, l'importance de tirer parti des expériences passées pour améliorer la situation actuelle et future de l'entreprise. Le décideur nous explique que, après la défaite inscrite dans le passé de l'entreprise, cette dernière s'est remise en question, et a détecté les dysfonctionnements passés, elle les a analysés pour les éviter, et pour tirer leçon afin d'améliorer le projet de la fusion qui a été créé avec le groupe français.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type organisationnel

Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels dans l'entreprise "E2" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

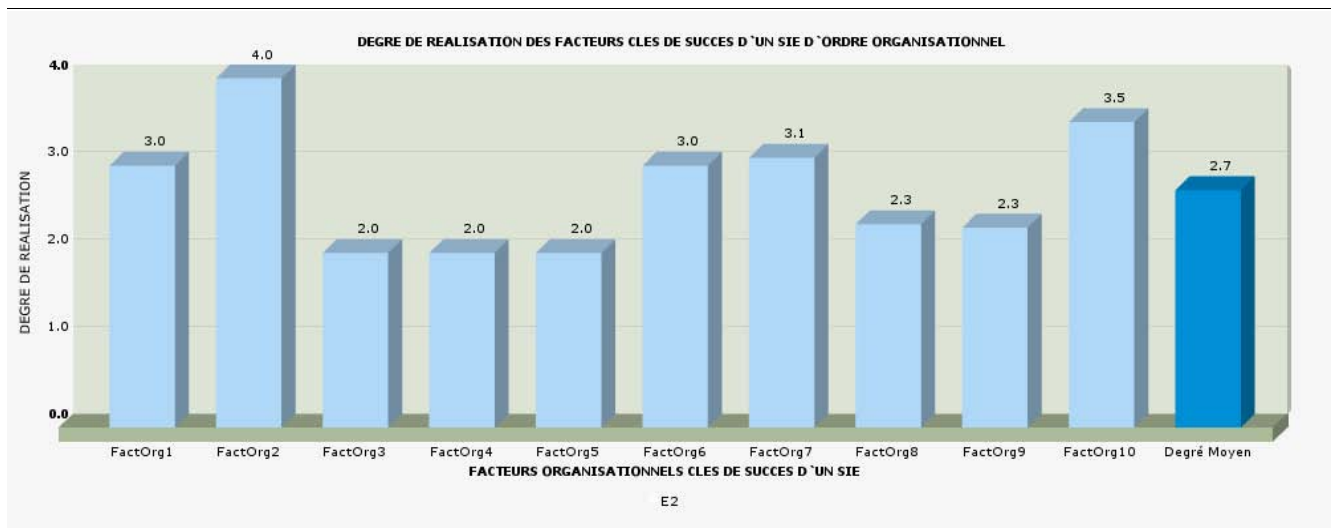


Fig. 96 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "E2"

La réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE d'ordre organisationnel présente chez l'entreprise "E2" des niveaux avantageux du fait que l'entreprise tire largement profit du modèle organisationnel du groupe français, qui se fonde principalement sur un réseau de plus de 31 banques de par le monde.

L'organisation de l'entreprise "E2" est, depuis longtemps, fondée sur un réseau de plus de 80 agences ce qui constitue un réseau interne de grande ampleur. Un tel réseau est d'autant plus important qu'il assure le contact avec les clients et la transmission de leurs attentes aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

L'entreprise "E2" fait notamment appel à des compétences externes, provenant du groupe français dont la trentaine de banques dans le monde constitue pour l'entreprise "E2" son réseau externe. De telles compétences permettent à l'entreprise "E2" d'analyser de façon plus efficace sa position et d'orienter au mieux ses actions stratégiques tout en tenant mieux compte des changements environnementaux à l'échelle internationale.

Nous constatons finalement que l'entreprise "E2" accorde une importance capitale à l'activité de veille et plusieurs personnes dans l'entreprise sont explicitement affectées à cette tâche pour la quête d'informations stratégiques.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type technologique

Les degrés de réalisation des facteurs technologiques dans l'entreprise "E2" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

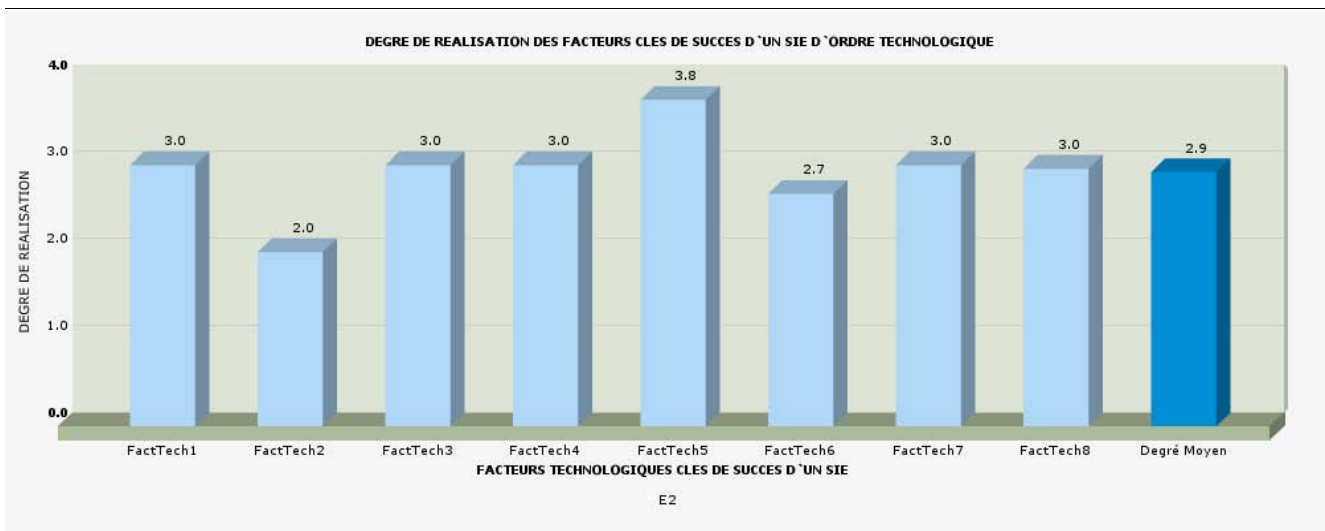


Fig. 97 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "E2"

Les évolutions technologiques ont été rapides et nombreuses ces dernières années dans le secteur bancaire. Nous citons particulièrement le fort développement de la banque en ligne, les nouvelles technologies de paiement en ligne et les technologies de l'information et de la communication qui suscitent un intérêt sans précédent.

Après l'entretien que nous avons mené avec le décideur de l'entreprise "E2", nous avons constaté que la banque réalise convenablement les facteurs technologiques jouant en faveur de la réussite du SIE. En effet, l'entreprise "E2", grâce à l'appui assuré par le groupe français a pu mettre en place une profonde remise à niveau des technologies utilisées jusque là. Nous pouvons citer le déploiement d'une plateforme de Global Banking, commandée auprès du français Delta Informatique. Ce choix s'explique par l'accord passé en France entre le groupe français et la SSII et portant sur un statut d'exclusivité quant il s'agit des systèmes Informatique des filiales africaines de la Banque. Une telle plateforme a permis d'offrir une large panoplie de fonctionnalités avancées tant pour les clients que pour le travail au sein même de l'entreprise.

Nous pouvons également citer le lancement d'un nouveau service d'alerte par SMS pour les clients de l'entreprise "E2", appelé «Messa'gek». Par cette alerte sur mobile, les clients de la banque sont informés sur le fonctionnement de leur compte par l'envoi de SMS. Ce service est commercialisé à un tarif réduit et témoigne de l'énergie développée par l'entreprise "E2" pour son adaptation aux nouvelles technologies.

De plus, l'entreprise "E2" a mis en place dans le cadre de sa restructuration, de nouveaux équipements informatiques qui répondent aux normes de sécurité internationales et permet également de réduire considérablement le risque d'incident informatique.

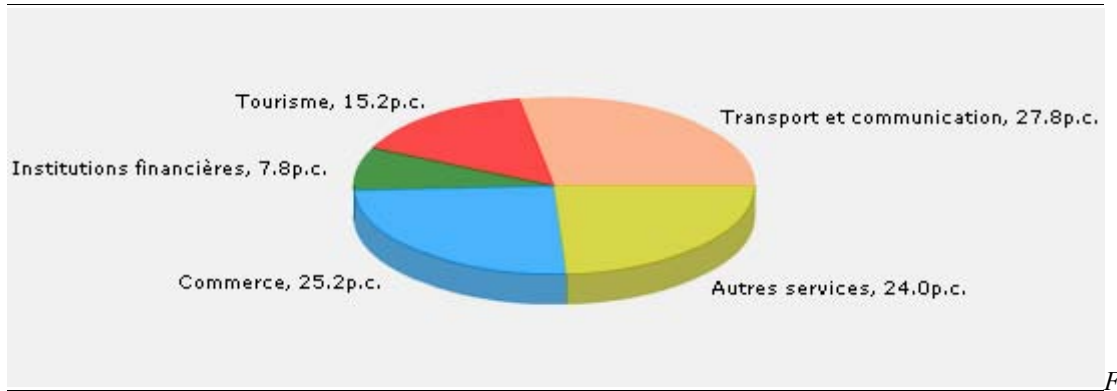
Le décideur indique que les stratégies qu'il développe sont fondées principalement sur trois axes que sont les outils, les méthodes de travail et la qualité de service « *notre objectif est d'améliorer durablement les outils, les méthodes de travail et la qualité de service* ». L'entreprise "E2" a mis en place un projet majeur qui mobilise une équipe de trente personnes, et qui a permis de moderniser en profondeur leurs outils et méthodes de travail, en particulier la restructuration du système d'information. Le décideur note que l'entreprise "E2" est l'une des premières banques à avoir été informatisée, pour lui c'est une pionnière dans le domaine des institutions financières et bancaires en Tunisie.

## 5.5. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur des services

### 5.5.1. Les caractéristiques du secteur des services en Tunisie

La Contribution du secteur des services dans l'économie tunisienne s'élève à hauteur de 15587,7 millions de dinars tunisiens, soit 42.7 % du PIB. La répartition de la valeur ajoutée du secteur des services en 2006 est illustrée dans le tableau suivant :

	Valeur en MDT	Part dans le total %
Transport et communication	4338,9	27,8
Tourisme	2369,8	15,2
Institutions financières	1221,6	7,8
Commerce	3914,8	25,2
Autres services	3742,6	24
Total des services	15587,7	100



ig. 98 : La contribution du secteur des services dans l'économie Tunisienne. Source : Ministère du Développement et de la Coopération Internationale

L'exportation des services a atteint une valeur de 5153,5 MDT Soit 25 % de l'ensemble des exportations des biens et services. L'importation de services a atteint une valeur de 1666,9 MDT soit 7,8 % de l'importation total des biens services. Enfin, l'investissement dans le secteur des services représente 52.8% de l'ensemble de l'investissement réalisé en 2005.

La création d'emploi dans le secteur des services représente 66.76 % de l'ensemble de l'emploi. C'est dire l'importance d'un tel secteur en termes d'emplois. C'est pour cette raison qu'un certain nombre de secteurs des services ont bénéficié d'encouragements, particulièrement concernant le secteur de l'ingénierie, le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC), le secteur de la santé et des cliniques privées, le secteur de l'enseignement supérieur, le secteur de la formation professionnelle, le secteur de la communication de l'édition et de l'impression et le secteur financier.

Nous nous sommes intéressée particulièrement au secteur des technologies de l'information et de la communication, et plus particulièrement à celui des télécommunications. Les principaux acteurs du secteur des télécommunications en Tunisie sont répartis ainsi :

Concernant la téléphonie fixe, un seul opérateur existe en Tunisie, Tunisie Telecom, dont 35% ont été cédés à l'opérateur émirati Tecom-Dig. La délivrance d'une seconde licence a été annoncée pour fin 2007.

Concernant la téléphonie mobile, une première licence a été accordée à Tunisie Telecom, entreprise publique, puis une seconde licence délivrée en 2002 à l'entreprise "E3" (Orascom et Wataniya Telecom) qui est une entreprise privée.

Concernant le Wimax (Internet haut débit sans fil), deux licences ont été accordées respectivement à Tunisie Telecom et Divona Telecom.

Enfin, concernant le VSAT (Internet par Satellite), une licence a été accordée à Divona Telecom en 2004.

Nous avons choisi d'orienter notre expérimentation vers le cas de l'entreprise "E3" dans le secteur de la téléphonie mobile en Tunisie. Ainsi, nous proposons dans la prochaine section de présenter l'entreprise "E3" puis d'y étudier le degré de réalisation des facteurs clés de succès de son SIE.

### 5.5.2. Présentation de l'entreprise "E3"

L'entreprise "E3" est une entreprise tunisienne au capital de 330 millions de dinars tunisiens, créée le 11 mai 2002 par le groupe Orascom Telecom. L'entreprise "E3" opère dans le secteur des télécommunications mobiles, et particulièrement dans les réseaux GSM qui constitue la première initiative privée dans ce secteur en Tunisie. En effet, le marché des télécommunication mobiles était dominé par le monopole étatique de l'opérateur historique tunisien. Grâce à des performances techniques à la pointe du progrès, l'entreprise "E3" a réalisé son lancement commercial le 27 Décembre 2002, et, six mois plus tard, couvrait déjà 60% de la population. Le 16 Décembre 2004, l'entreprise "E3" a passé le cap du million d'abonnés et sa couverture s'est étendue à 99% de la population dans le courant de l'année 2005.

Le 11 mai 2002, l'entreprise "E3" signe avec l'État tunisien la convention de licence d'installation et d'exploitation d'un deuxième réseau de téléphonie mobile valable pour 15 ans et renouvelable pour une autre période de 5 ans.

Doté d'un capital de 330 millions de dinars, l'entreprise "E3" réalise son lancement commercial le 27 décembre, et, 6 mois plus tard, son réseau couvre 60% de la population tunisienne. La couverture du réseau s'étend à 99% de la population dans le courant de l'année 2005.

Début 2006, l'entreprise "E3" lance les normes GPRS et EDGE sur le marché tunisien et prends ainsi la position de devancier en matière de technologie. Selon les derniers chiffres publiés par Orascom Telecom, le nombre d'abonnés atteint 3 112 278 à la fin du mois Mars 2007 (46.3% de parts de marché).

### 5.5.3. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise "E3"

- **L'instabilité de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très stable <input type="checkbox"/>	Stable <input type="checkbox"/>	Moy. stable <input checked="" type="checkbox"/>	Instable <input type="checkbox"/>	Très instable <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	---	-----------------------------------	--

- **L'incertitude de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très certain <input type="checkbox"/>	Certain <input type="checkbox"/>	Moy. certain <input type="checkbox"/>	Incertain <input checked="" type="checkbox"/>	Très incertain <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	---	---

- **L'intensité concurrentielle**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très peu concurrentiel <input type="checkbox"/>	Peu concurrentiel <input type="checkbox"/>	Moy. concurrentiel <input type="checkbox"/>	Concurrentiel <input checked="" type="checkbox"/>	Très concurrentiel <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	---

- **La complexité de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très simple <input type="checkbox"/>	Simple <input type="checkbox"/>	Moy. simple <input type="checkbox"/>	Complexe <input checked="" type="checkbox"/>	Très complexe <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	--	--

### 5.5.4. La compétitivité de l'entreprise "E3" selon son décideur

Nous avons questionné le décideur de l'entreprise "E3" sur la compétitivité de son entreprise. La réponse était placée sur une échelle de 0 à 4, selon l'échelle de Liekert, ainsi :

Très faible <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>	Moyenne <input type="checkbox"/>	Forte <input type="checkbox"/>	Très forte <input checked="" type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	--

Le décideur interviewé de l'entreprise "E3" a estimé la compétitivité de l'entreprise à un niveau « très fort ». Il explique cela par le savoir-faire tant technologique, que marketing ainsi que de point de vue du service clientèle, du groupe Orascom détenteur de l'entreprise "E3". Selon le décideur, la concurrence, représentée par l'opérateur

national « Tunisie Telecom » n'a pas cet atout et c'est pour cette raison que la compétitivité de l'entreprise "E3" n'est pour l'instant pas menacée. L'entreprise a pris une longueur d'avance commerciale, marketing et technologique pour avoir sa place sur un marché jugé prometteur.

### 5.5.5. Résultats de l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique de l'entreprise "E3"

La réalisation de l'entretien avec un responsable de l'entreprise "E3", grâce notamment au guide d'entretien, nous a permis d'identifier les facteurs clés de succès d'un SIE non ou peu réalisés tout comme ceux qui sont, au contraire, assurés par l'entreprise. Cela reflète les acquis et les manquements de l'entreprise "E3" en matière d'IE et l'impact négatif sur l'avenir de l'entreprise si celle-ci n'œuvre pas à la réalisation des facteurs manquants. Les résultats de l'entretien sont présentés ci-après.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type culturel

Les degrés de réalisation des facteurs culturels dans l'entreprise "E3" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

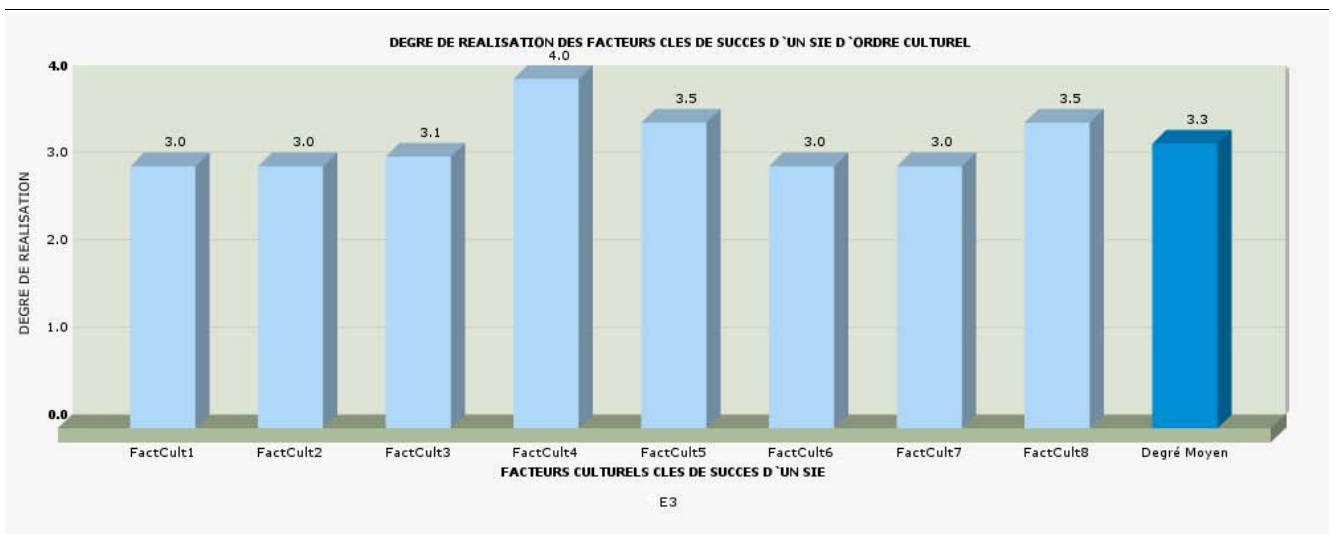


Fig. 99 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "E3"

Les résultats obtenus après l'évaluation du degré de réalisation des facteurs culturels au sein de l'entreprise "E3" montrent de très bons niveaux. Nous pouvons expliquer un tel degré élevé de réalisation des facteurs culturels à travers deux aspects caractéristiques de l'entreprise "E3".

La première caractéristique de l'entreprise "E3" réside, selon le décideur, dans ses efforts permanents et nombreux en matière de culture d'entreprise fondés sur des valeurs fondatrices qui nourrissent les actions stratégiques de l'entreprise "E3". De telles valeurs sont l'orientation client, le professionnalisme, la transparence et l'innovation.

La transparence est pour les dirigeants de l'entreprise "E3" la capacité d'agir, de s'exprimer et de communiquer sans ambages. C'est ensuite une finalité, puisque l'objectif de l'entreprise "E3" est de dissiper le flou pour aboutir à la transparence et donc à la vérité. Au sein de l'entreprise "E3", la transparence s'exerce sur deux niveaux. D'abord en interne, c'est à dire de manière horizontale, entre employés de l'entreprise et ensuite en externe, avec les clients, fournisseurs et partenaires pour maintenir un niveau de confiance maîtrisé.

"Choisir la transparence comme valeur, c'est en quelque sorte opter pour l'impartialité et l'équité comme principes" selon le décideur de l'entreprise "E3". La transparence en externe consiste quand à elle à mettre de côté les préjugés pour ne pas établir de discrimination entre les abonnés (liste d'attente avec « priorité »), c'est aussi être capable, pour ne pas frustrer un client, de justifier le montant d'une facture. Pour les fournisseurs cela signifie que les processus d'achat reposent sur des méthodes de sélection rigoureuses visant à préserver les intérêts de l'entreprise "E3".

La bienveillance est avant tout une manière d'être, un état d'esprit et une mentalité que les dirigeants de l'entreprise "E3" ont enraciné chez le personnel de l'entreprise, en tant qu'employés dans une société de services. La bienveillance implique une disposition favorable envers l'autre et cet autre n'est plus uniquement le client, il devient également le partenaire et le collègue. Autrement dit, il s'agit de répandre des ondes positives pour contrecarrer les probables interférences dues au stress ou à la pression et ce, en s'armant en tout temps d'indulgence et de patience pour informer, orienter, éduquer et assister. Cette nouvelle valeur ne peut que compétrer et perfectionner l'« Orientation client ».

Enfin, l'exigence suppose l'implication de soi-même dans une démarche qui se veut auto-constructive. L'exigence est un état d'esprit, une façon d'être et d'agir projetée sur l'environnement socioprofessionnel. « Être exigeant, c'est avant tout se rendre compte que la qualité est dans le détail et que le souci du détail est avant tout une qualité ».

La première caractéristique de l'entreprise "E3" réside dans l'implication de l'entreprise dans les événements socio-culturels des clients. En effet, depuis son lancement, l'entreprise "E3" s'exprime à travers un esprit de dynamisme, de jeunesse et d'innovation. Les principaux objectifs de l'entreprise "E3" sont d'accompagner le tunisien dans toutes les étapes de sa vie socioculturelle et de s'associer aux événements à fort impact médiatique. En optant pour un sponsoring impartial qui assure la pérennité de son image, l'entreprise "E3" a voulu associer son nom aux valeurs du sport tels que challenge, défi et jeunesse.

En définitive, nous retenons des propos du décideurs interviewé que la culture instaurée par l'entreprise "Tunisia" s'inscrivent manifestement dans l'ouverture, favorable au changement et prônant l'innovation, ce qui constitue l'esprit des facteurs culturels clés de succès d'un SIE.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type informationnel

Le degré de réalisation des facteurs informationnels de succès du SIE nous paraît assez satisfaisant chez l'entreprise "E3" et cela est illustré dans l'histogramme ci-dessous. En effet, l'entreprise réalise un effort considérable en termes de recherche, de traitement et d'analyse de l'information en provenance de son environnement. La quête d'information par l'équipe chargée de la veille est effectué auprès des multiples sources formelles et informelles, notamment les revendeurs, les organismes de statistiques, ou encore les clients eux mêmes. Mais cet effort pourrait être davantage accentué particulièrement concernant la pratique de l'IE qui n'obéit pas à un processus dont les étapes sont clairement définies.

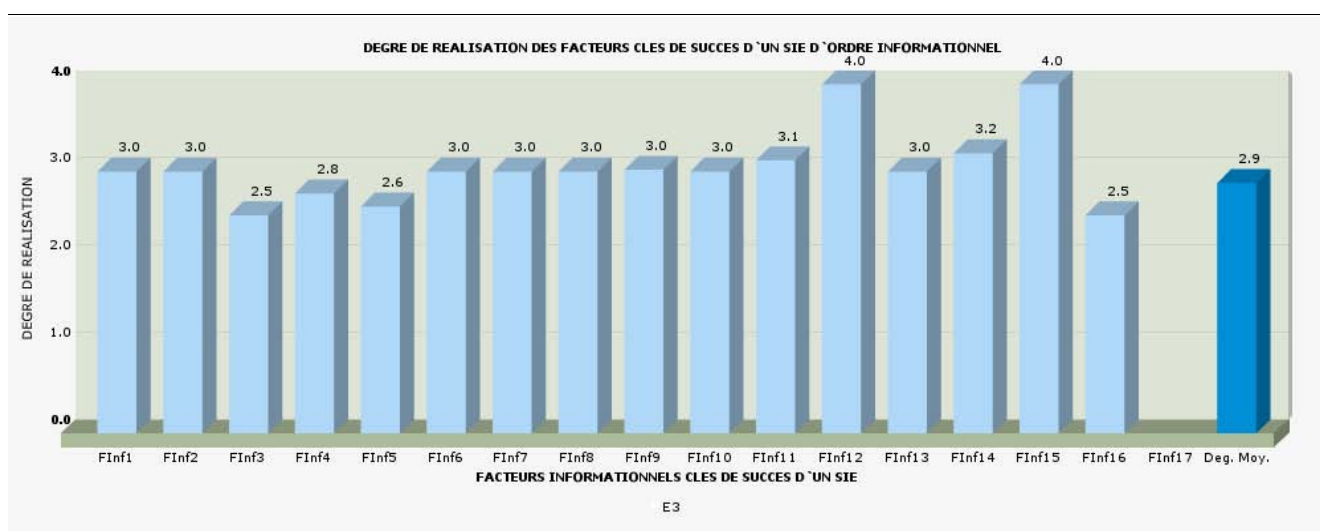


Fig. 100 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "E3"

Le décideur a également mis l'accent sur les efforts déployés par l'entreprise en termes de veille. D'abord, la recherche d'information est soutenue et permanente mais aussi étendue sur plusieurs domaines de l'environnement. L'entreprise "E3" accorde une place particulièrement importante à la quête d'informations sur sa clientèle car elle a mis en place une politique de communication efficace.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type individuel**

Nous avons synthétisé les degrés de réalisation des facteurs individuels de réussite du SIE de l'entreprise "E3" dans l'histogramme suivant :

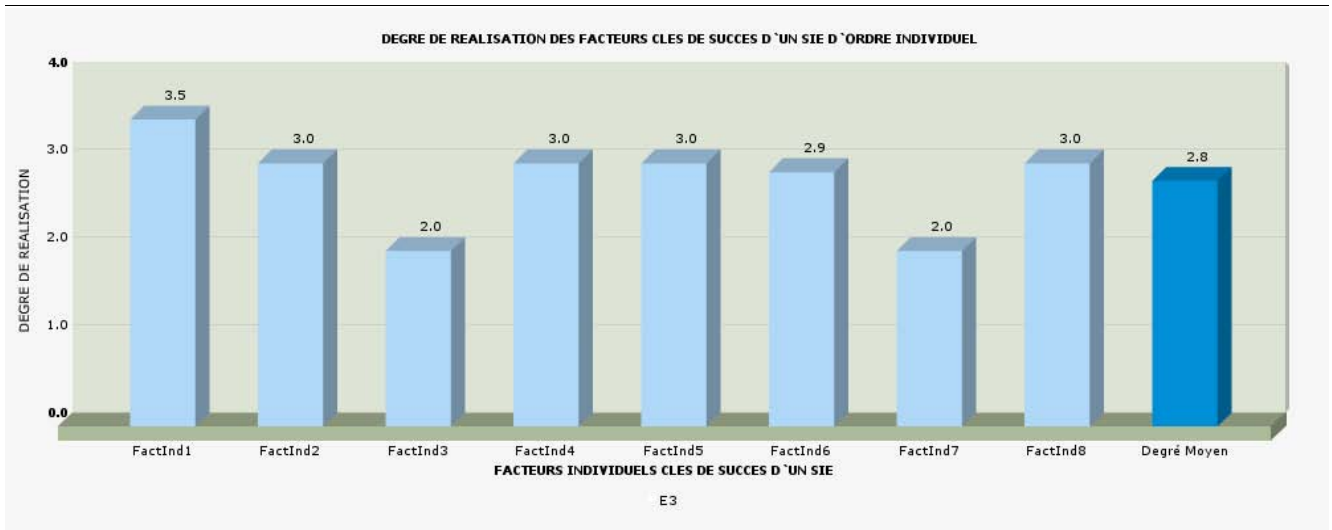


Fig. 101 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "E3"

L'entreprise "E3" focalise son attention sur une gestion efficace des compétences de son personnel ainsi que l'optimisation de telles compétences. En effet, l'entreprise accorde une attention particulière sur le savoir, le savoir-faire et également le savoir-être de ses employés. La rémunération se fonde sur une grille salariale prédéfinie qui prend en considération des paramètres directement liés à la compétence du personnel.

Ainsi, non seulement l'entreprise "E3" reconnaît et prend en considération les qualifications de ses employés mais aussi tente de mieux en tirer parti en leur accordant les moyens nécessaires à l'expression de leurs talents et leur créativité. Cela explique en grande partie le haut degré de réalisation des facteurs individuels de succès d'un SIE, notamment le facteur Fact-ind02.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type stratégique**

Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques dans l'entreprise "E3" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

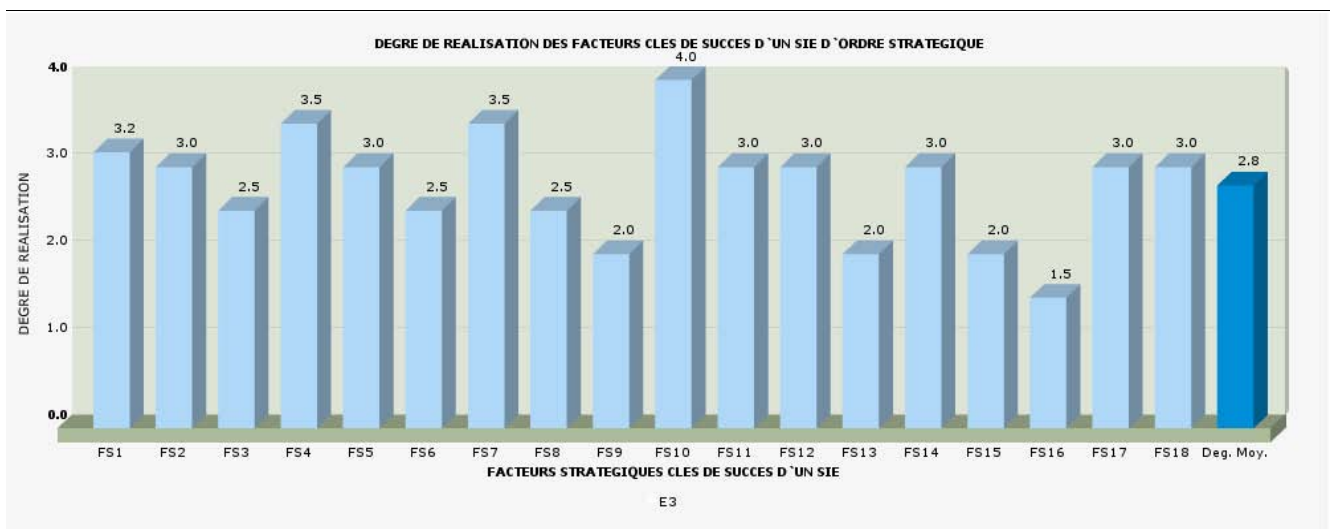


Fig. 102 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de l'entreprise "E3"

Nous constatons d'après les résultats obtenus, que les facteurs stratégiques clés de succès du SIE de l'entreprise



"E3" présentent un degré élevé de réalisation. Un tel résultat est lié à la nature des stratégies développées par l'entreprise qui sont, selon le décideur, tant de nature proactive pour anticiper les changements de l'environnement, notamment les besoins des clients, que de nature réactive ainsi que de nature proactive. L'entreprise "E3" montre ainsi les signes de maîtrise des actions tant défensives qu'offensives qui lui valent de contrôler son devenir sur un marché jugé prometteur.

En effet, l'entreprise fonde sa stratégie sur l'innovation et l'offensive. Les actions stratégiques de l'entreprise "E3" se succèdent à un rythme sans cesse maintenu et les nouveaux services inédits sont devenus la priorité de l'entreprise "E3". Non seulement l'entreprise "E3" développe des stratégies proactives mais également elle détient une capacité de réaction particulièrement efficace face à son concurrent principal qui est "Tunisie Telecom". En effet, de nombreuses opérations promotionnelles de grande envergure ont été menées par "Tunisie Telecom" afin de fortifier sa position stratégique sur le marché. A chacune de ces tentatives, l'entreprise "E3" a su réagir rapidement et proposer de nouveaux atouts technologiques, et de nouveaux services offerts à la clientèle, qui lui ont permis de gagner des parts de marché importantes.

L'entreprise "E3" tient également, selon le décideur, à anticiper en permanence les changements de l'environnement afin de se préparer et de réagir au bon moment.

Ainsi, nous pouvons conclure que la stratégie de l'entreprise "E3" s'inscrit d'abord dans une attitude volontariste impliquant la proactivité, afin d'assurer continuellement un renouveau stratégique et d'autre part une attitude défensive pour maîtriser les contraintes de l'environnement, ce qui justifie que les degrés de réalisation des facteurs stratégiques Fact-strat12, Fact-strat13 et Fact-strat14.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type organisationnel**

La réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE d'ordre organisationnel présente chez l'entreprise "E3" de bons résultats, comme synthétisé dans l'histogramme ci-dessous. En effet, l'entreprise a hérité une organisation solide du groupe égyptien ORASCOM qui a émis dernièrement sa volonté d'acquérir Bouygues Télécom.

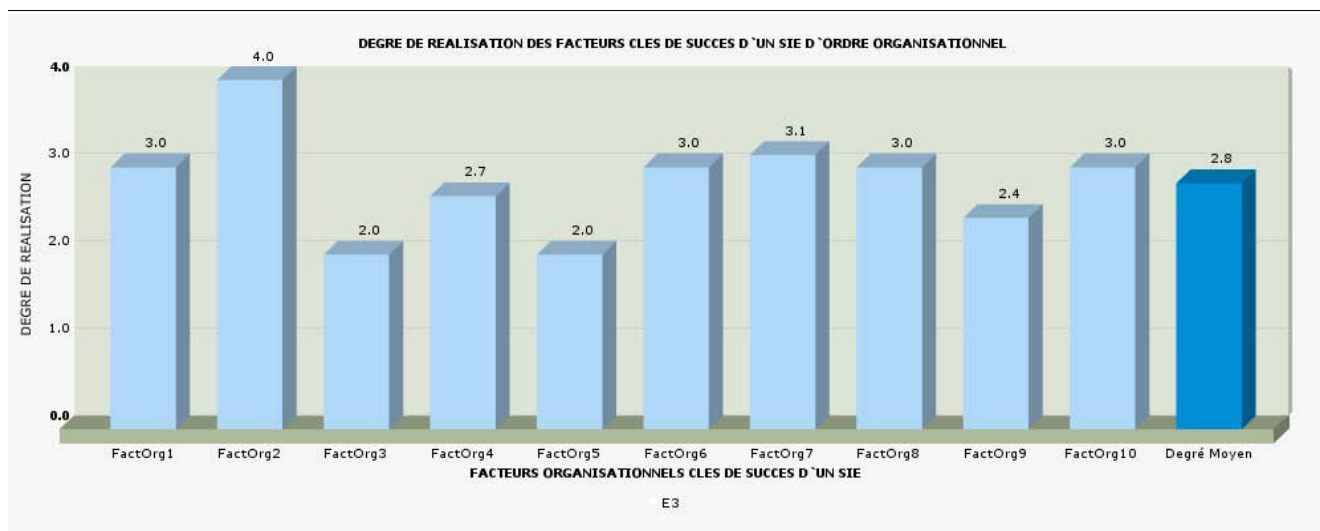


Fig. 103 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "E3"

Le décideur nous a révélé que l'entreprise "E3" a mis en place une équipe chargée de la veille recrutée à plein temps et également des experts internes chargés d'effectuer les tâches d'analyse et d'interprétation d'informations restituées par l'équipe. En outre, l'activité de veille est également formalisée.

De point de vue organisationnel, l'entreprise "E3" a su tirer parti également d'une structure en réseau assez étendue comprenant 28 Centres de Services, 193 points services et 6 distributeurs. Un tel réseau est également très diversifié en interne et en externe permettant à l'équipe chargée de la veille de collecter davantage d'informations.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type technologique**



Les degrés de réalisation des facteurs technologiques dans l'entreprise "E3" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

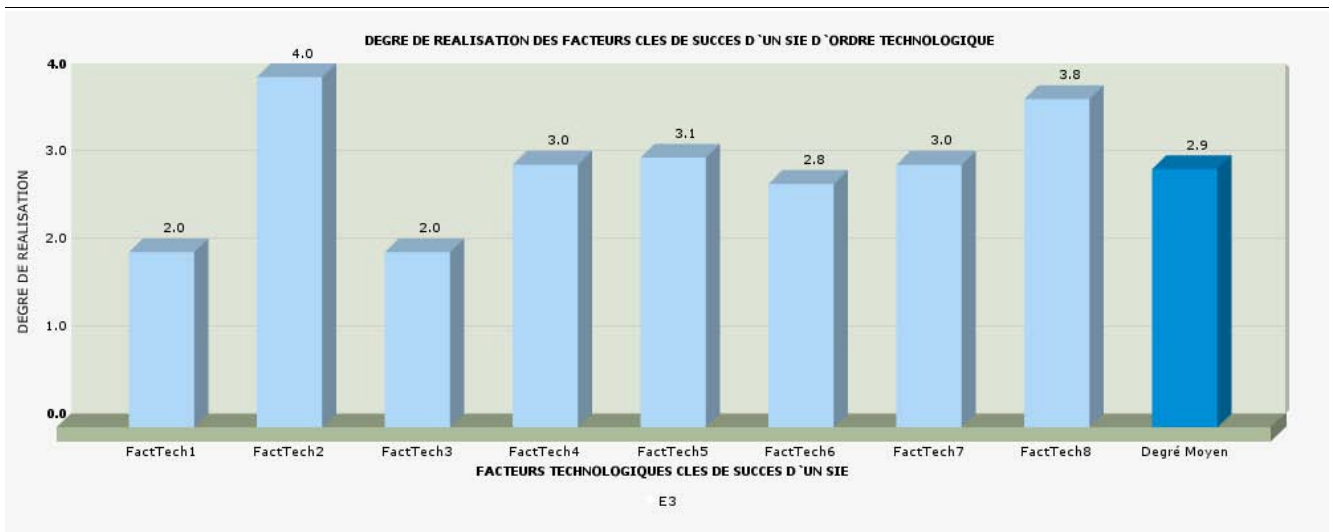


Fig. 104 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "E3"

Après l'examen de l'histogramme ci-dessus, nous avons remarqué un degré élevé de réalisation des facteurs technologiques. Selon le décideur de l'entreprise "E3", cela s'explique par le fait que l'entreprise est considérée comme un acteur essentiel du secteur des nouvelles technologies en Tunisie. En effet, l'entreprise s'aligne sur les progrès rapides des technologies pour développer des services adaptés, innovants et de meilleure qualité pour ses clients.

Nous n'avons pas pu avoir de plus amples informations sur le type de système d'information utilisé par l'entreprise "E3" mais le décideur interviewé a jugé ses fonctionnalités et ses performances largement satisfaisantes. En tant que fournisseur de services, l'entreprise "E3" ne peut se passer des dernières technologies tant en matière de télécommunication qu'en matière de gestion de sa clientèle, de facturation et de gestion de l'information entre les 28 centres de services, les 193 points services et les 6 distributeurs. Il s'agit certainement d'un point clé ayant favorisé la compétitivité d'une telle entreprise, comme nous l'a affirmé le décideur.

## 5.6. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur électrique, électronique et électroménager

### 5.6.1. Les caractéristiques du secteur électrique, électronique et électroménager en Tunisie

L'industrie électrique, électronique et de l'électroménager tunisienne a enregistré des performances remarquables, tant sur le marché local, avec un accroissement annuel de 15 % de la valeur ajoutée, qu'au niveau des exportations qui ont progressé de 20 % en moyenne durant les cinq dernières années. En effet, la production tunisienne a été multipliée par deux au cours des cinq dernières années atteignant 3 020 millions de dinars tunisiens en 2006.

Le secteur est d'autant plus important pour l'économie tunisienne qu'il emploie environ 10% de l'ensemble des emplois dans les industries manufacturières. Une telle réussite de l'industrie tunisienne de l'électricité, de l'électronique et l'électroménager est le résultat de la maîtrise du savoir-faire, de la variété des produits, de l'optimisation des coûts de production, d'une bonne capacité d'innovation, de la présence de grands groupes internationaux et de la proximité des marchés européens.

Le développement du secteur électrique et électronique en Tunisie s'est articulé sur deux principales spécialisations que sont d'une part la réalisation de produits finis, destinés au marché local et africain et d'autre part la réalisation de sous-ensembles ou de composants pour l'exportation vers l'Europe.

De plus, les investissements dans le secteur ont été importants et ont représenté en moyenne, au cours des cinq dernières années, 14 % de ceux dans les industries manufacturières.

Les exportations du secteur des industries électriques électroniques et de l'électroménager maintiennent une croissance forte et régulière. En effet, grâce à l'effort d'intégration et à la dynamique des exportations, le taux de couverture du secteur s'est nettement amélioré en passant de 66% en 2000 à 83% en 2006 dépassant la moyenne nationale qui s'élève à 79%. Les principaux clients sont la France, l'Allemagne et l'Italie.

Par ailleurs, la Tunisie offre une main-d'oeuvre jeune, expérimentée, de plus en plus abondante et compétente, dotée d'une capacité d'apprentissage rapide. Les sociétés locales comme étrangères apprécient la flexibilité, les capacités de formation, les compétences et la qualification des travailleurs tunisiens.

Nous proposons dans la prochaine section de présenter l'entreprise "E4" et d'y étudier le degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE.

### 5.6.2. Présentation de l'entreprise "E4"

L'entreprise "E4", sise à Sidi Bouzid, a été créée en 1980. Aujourd'hui, elle emploie un effectif de 210.

### 5.6.3. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise "E4"

- **L'instabilité de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très stable <input type="checkbox"/>	Stable <input type="checkbox"/>	Moy. stable <input checked="" type="checkbox"/>	Instable <input type="checkbox"/>	Très instable <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	---	-----------------------------------	--

- **L'incertitude de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très certain <input type="checkbox"/>	Certain <input type="checkbox"/>	Moy. certain <input checked="" type="checkbox"/>	Incertain <input type="checkbox"/>	Très incertain <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	----------------------------------	--	------------------------------------	---

- **L'intensité concurrentielle**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très peu concurrentiel <input type="checkbox"/>	Peu concurrentiel <input type="checkbox"/>	Moy. concurrentiel <input checked="" type="checkbox"/>	Concurrentiel <input type="checkbox"/>	Très concurrentiel <input type="checkbox"/>
---	--	--	--	---

- **La complexité de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très simple <input type="checkbox"/>	Simple <input type="checkbox"/>	Moy. simple <input checked="" type="checkbox"/>	Complexe <input type="checkbox"/>	Très complexe <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	---	-----------------------------------	--

### 5.6.4. La compétitivité de l'entreprise "E4" selon son décideur

Nous avons interrogé le décideur de l'entreprise "E4" sur la compétitivité de son entreprise. La réponse était placée sur une échelle de 0 à 4, selon l'échelle de Likert :

Très faible <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>	Moyenne <input checked="" type="checkbox"/>	Forte <input type="checkbox"/>	Très forte <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	---	--------------------------------	-------------------------------------

Le décideur de l'entreprise "E4" nous a révélé que la compétitivité de son entreprise peut être estimée moyenne. La limitation de l'entreprise réside, selon son décideur, dans l'incapacité de concurrence une éventuelle concurrence chinoise et cela a cause de la différence des coûts de montage. En effet, les pièces utilisées dans l'entreprise "E4" pour le montage d'appareils de chauffage et de climatisation sont en provenance de Chine. Ainsi, les mêmes produits peuvent très bien être montés en Chine par des concurrents qui pourraient envahir le marché tunisien. Ainsi, le décideur de l'entreprise "E4" montre qu'il est conscient de l'enjeu et des risques de la mondialisation et espère pouvoir hausser son entreprise à un bon niveau de qualité du produit fini.

### 5.6.5. Résultats de l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique de l'entreprise "E4"

La réalisation de l'entretien avec un responsable de l'entreprise "E4", grâce notamment au guide d'entretien, nous a permis d'identifier les facteurs clés de succès d'un SIE non ou peu réalisés tout comme ceux qui sont, au contraire, assurés par l'entreprise. Cela reflète les acquis et les manquements de l'entreprise "E4" en matière d'IE et l'impact négatif sur l'avenir de l'entreprise si celle-ci n'œuvre pas à la réalisation des facteurs manquants. Les résultats de l'entretien sont présentés ci-après.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type culturel

Les degrés de réalisation des facteurs culturels dans l'entreprise "E4" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :



Fig. 105 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "E4"

Les résultats obtenus après l'évaluation du degré de réalisation des facteurs culturels du SIE de l'entreprise "E4" montrent de bons niveaux. Cela est dû au fait que l'entreprise "E4" opère principalement avec des fournisseurs étrangers de culture différente, notamment des entreprises chinoises. Cette collaboration a permis à l'entreprise "E4" de maîtriser les relations inter-culturelles et mieux prendre compte des spécificités des cultures différentes de la culture tunisienne. Le décideur nous a également confié que cela a profondément bonifié sa façon de considérer la culture tunisienne elle-même, ce qui lui a permis de mieux en tenir compte dans l'élaboration de ses nouveaux produits.

De plus, le décideur a souligné l'importance qu'il accorde à l'instauration d'une culture de discrétion et de confidentialité portant sur le projet stratégique ainsi que les efforts déployés pour la sensibilisation des employés à la maîtrise de la confiance qu'ils accorderaient aux acteurs externes de l'environnement dans le cadre des échanges d'informations. Cela justifie le haut degré de réalisation des facteurs Fact-cult03.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type informationnel

Le degré de réalisation des facteurs informationnels de succès du SIE est moyennement satisfaisant chez l'entreprise "E4", comme illustré dans l'histogramme ci-dessous. Cela est dû particulièrement à l'inexistence d'une phase de description fine de la demande informationnelle et d'actualisation des informations recueillies. De ce fait, il nous paraît tout à fait logique que le facteur Fact-inf02 ait un degré de réalisation faible parce que la non compréhension de la demande informationnelle engendre un dysfonctionnement dans la phase d'actualisation des besoins en informations.

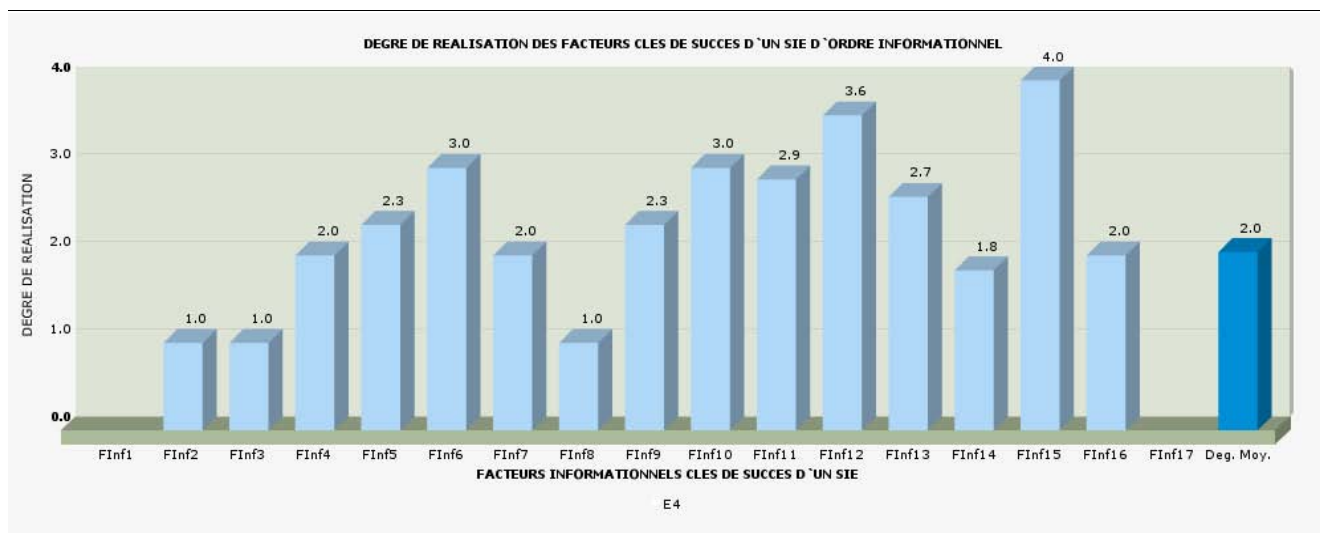


Fig. 106 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "E4"

En revanche, nous remarquons d'après les résultats présentés dans l'histogramme ci-dessus, que le facteurs informationnel Fact-inf15 portant sur la protection du patrimoine immatériel de l'entreprise contre le risque de fuite d'informations stratégiques a un degré de réalisation important. Cela s'explique notamment par le fort degré de réalisation du facteurs culturel Fact-cult03 qui permet de développer une culture de discrétion et de confidentialité.

Le décideur de l'entreprise "E4" nous a révélé que, même si elle est étendue sur plusieurs domaines, la recherche d'information est, pour ainsi dire, focalisée sur de la veille technologique portant sur les technologies de chauffage et de climatisation.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type individuel**

Les degrés de réalisation des facteurs individuels dans l'entreprise "E4" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

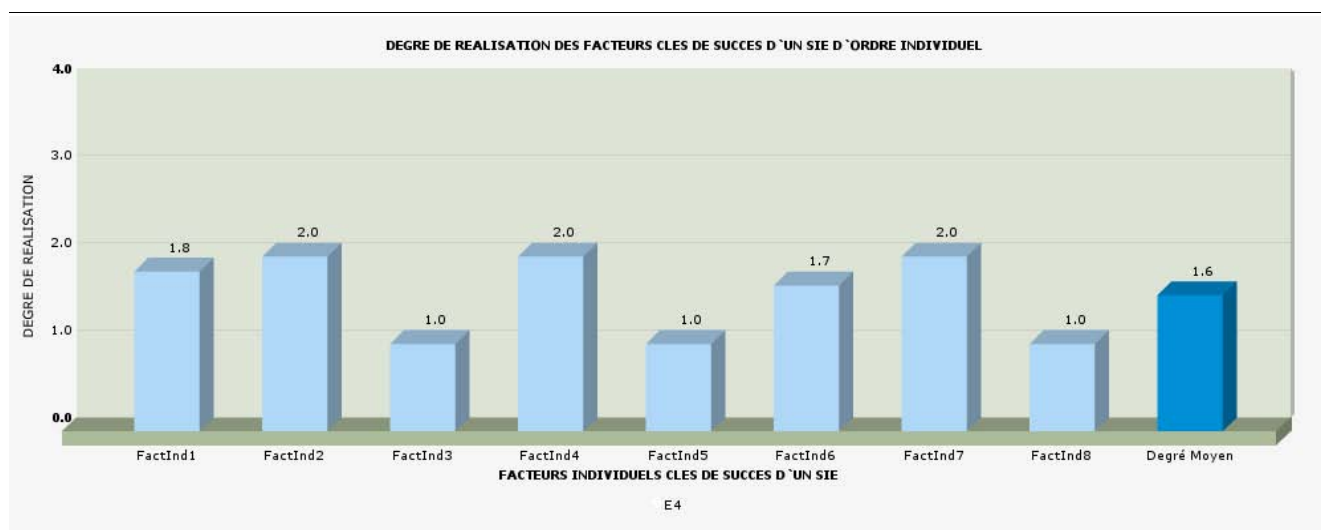


Fig. 107 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "E4"

Nous constatons, suite à l'analyse des résultats obtenus, que les degrés de réalisation des facteurs individuels du SIE de l'entreprise "E4" sont relativement faibles. Cela peut s'expliquer par le fait que l'entreprise "E4" focalise son attention sur l'acquisition de compétences en termes de savoir et de savoir-faire opérationnel, c'est à dire un personnel qualifié dans le montage d'appareils de chauffage et de climatisation. Ainsi, l'entreprise enregistre une faible diversification des compétences des employés.

Par ailleurs, nous avons constaté un degré de réalisation faible du facteur Fact-ind03, ce qui reflète des lacunes en termes de diagnostic des besoins en compétences clés nécessaires au fonctionnement du SIE. Cela joue naturellement en défaveur de la réussite du SIE et la principale raison à cela est la focalisation de l'entreprise sur les compétences liées au secteur technologique du chauffage et de la climatisation, et pas du tout liées à la recherche, l'analyse et l'interprétation d'informations,

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type stratégique**

Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques dans l'entreprise "E4" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

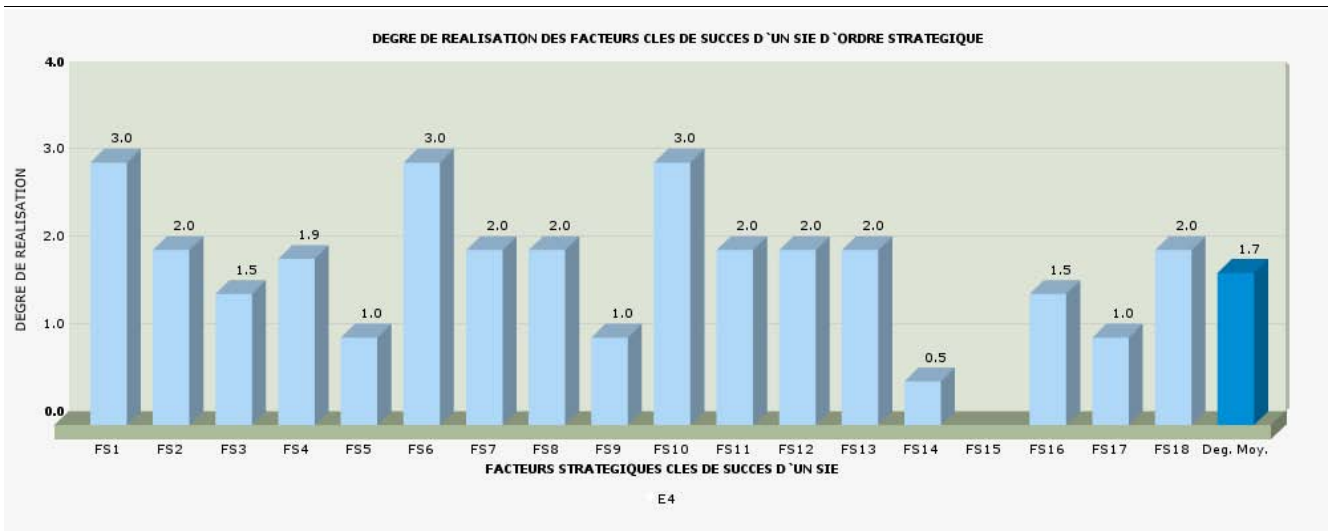


Fig. 108 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de l'entreprise "E4"

Nous constatons d'après les résultats obtenus, que les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de succès du SIE de l'entreprise "E4" sont relativement faibles. Cela se justifie notamment au niveau du facteurs Fact-strat14 qui enregistre un degré de réalisation faible car l'entreprise "E4" développe des stratégies uniquement réactives et non pas proactives pour influencer l'environnement. Le décideur reconnaît que l'innovation se réalise à un rythme très timide et il se contente de faire des activités d'assemblage de composants génériques et non pas de créativité pour imposer leurs produits et provoquer ainsi les changements en faveur de l'entreprise.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type organisationnel**

Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels dans l'entreprise "E4" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

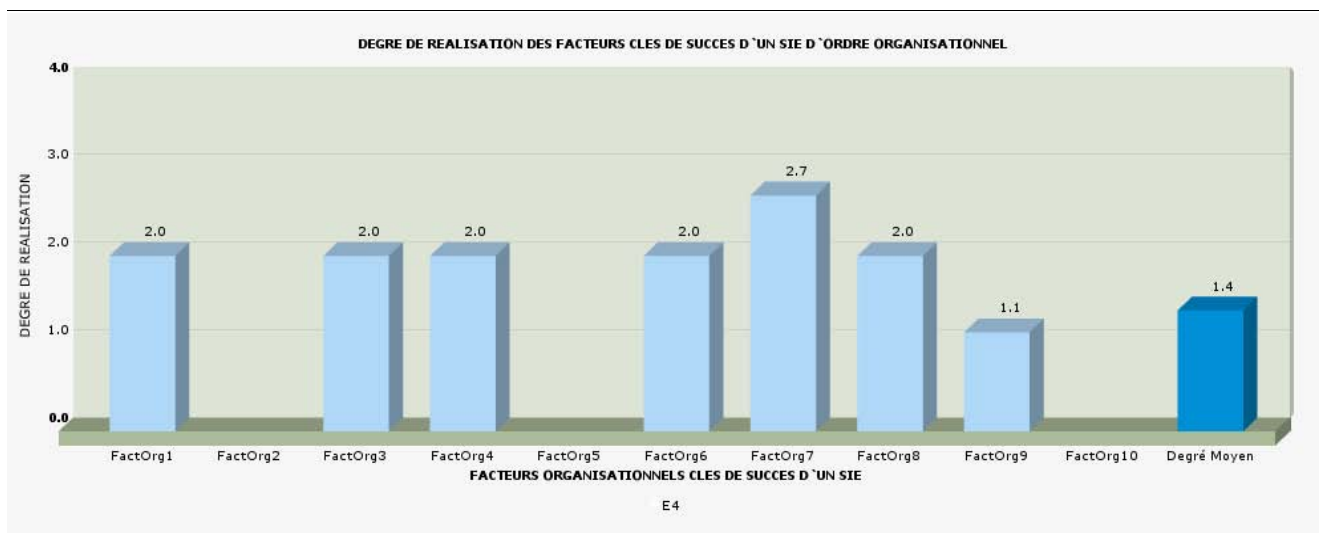


Fig. 109 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "E4"

Nous constatons que la réalisation des facteurs organisationnels clés de succès du SIE de l'entreprise "E4" ont des degrés de réalisation insuffisants. En effet, nous avons constaté que l'activité de veille n'est pas formalisée au sein de l'entreprise "E4". Cela justifie le faible degré de réalisation du facteurs organisationnel Fact-org05. De plus, nous constatons qu'il n'existe pas une unité dédiée à la veille et qu'une telle activité se greffe sur les autres fonctions de l'entreprise, ce qui introduit des difficultés de coordination qui demeure la tâche principale du responsable d'un SIE qui est, par ailleurs, inexistant au sein de l'entreprise "E4" (Fact-org02).

En outre, l'implication d'experts internes ou externes est inexistante dans l'entreprise "E4" (Fact-org10).

En définitive, nous constatons qu'il y a un lien logique entre les résultats au niveau des degrés de réalisation des facteurs stratégiques et ceux des facteurs organisationnels.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type technologique

Les degrés de réalisation des facteurs technologiques dans l'entreprise "E4" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :



Fig. 110 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "E4"

Au terme de l'entretien avec le décideur de l'entreprise "E4", et après avoir analysé les résultats présentés ci-dessus, nous avons décelé des lacunes au niveau des fonctionnalités du système d'information qui n'intègre pas d'informations stratégiques portant sur l'environnement. Il s'agit en réalité d'un simple système d'information dédié uniquement à la gestion de la production et du fonctionnement interne de l'entreprise. Toutefois, le décideur a mis

en avant la capacité de mémorisation de l'historique dans le système d'information, mais cela se limite à des informations portant sur la production, les quantités vendues, et la clientèle.

De point de vue global, nous pouvons dire que les facteurs technologiques au sein de l'entreprise "E4" ne sont pas suffisamment réalisés pour permettre la réussite d'un SIE.

### 5.7. Le cas d'une entreprise opérant dans le secteur des matériaux de construction, céramique et verre

#### 5.7.1. Les caractéristiques du secteur des matériaux de construction, céramique et verre

Le secteur des de l'Industrie des Matériaux de Construction, Céramique et Verre (IMCCV) en Tunisie compte 448 entreprises. Parmi elles 19 sont totalement exportatrices. La production du secteur des IMCCV est passée de 1 353,2 millions de dinars en 2000 à 1 762,1 millions de dinars en 2004, soit une augmentation annuelle moyenne de 7,1% et la valeur ajoutée du secteur a enregistré une augmentation annuelle moyenne de 7,6%.

Les Investissements dans le Secteur des IMCCV ont été de 177,9 millions de dinars en 2004. Ils représentent 17,6% des industries manufacturières. Les entreprises du Secteur des IMCCV ayant un effectif supérieur ou égal à 10 emploient 29 615 personnes.

Les exportations ont été de 113 millions de dinars en 2000 contre 172 millions de dinars en 2004. Les principaux produits exportés sont les carreaux céramiques à hauteur de 29%, les ciments à hauteur de 31%, les articles ménagers à hauteur de 13%.

Les importations du Secteur des IMCCV sont passées de 133 millions de dinars en 2000 à 153 millions de dinars en 2004. Les principaux produits importés sont des produits finis à hauteur de 45%, des matières premières à hauteur de 33% et des produits semis finis à hauteur de 13%.

Les opportunités d'investissement dans le secteur des matériaux de construction, céramique et verre sont importantes et incluent par exemple les produits en plâtre pour l'exportation, les dérivés du ciment, les carreaux mosaïques mono-couches, les articles ménagers en porcelaine, les verres plats, le double vitrage, etc.

Le Secteur des IMCCV compte à ce jour 58 entreprises à participation étrangère dont 13 sont à capitaux 100% étrangers. La France et l'Italie sont les principaux partenaires dans ce secteur.

Nous proposons, dans la section suivante, de présenter l'entreprise "E5", acteur dans le secteur tunisien de la céramique et d'y étudier le degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE.

#### 5.7.2. Présentation de l'entreprise "E5"

L'entreprise "E5", cise à Monastir, est une entreprise opérant dans le secteur de la céramique depuis 1985. Elle a déployé des efforts en modernisation des outils de production de céramique et a atteint de nos jours une production annuelle de plus de 3 000 000 m<sup>2</sup> de faïence et plus de 200 000 m<sup>2</sup> de grès. Un groupe d'investissement étranger est actionnaire de l'entreprise "E5" à hauteur de 12% de son capital.

Les produits commercialisés par l'entreprise "E5" sont les carreaux de revêtement en céramique, les objets d'ornementation en porcelaine, la faïence, le grès ou terre commune, l'emaillage, vernissage et peinture des métaux, etc.

#### 5.7.3. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise "E5"

- **L'instabilité de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très stable <input type="checkbox"/>	Stable <input type="checkbox"/>	Moy. stable <input checked="" type="checkbox"/>	Instable <input type="checkbox"/>	Très instable <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	---	-----------------------------------	--

- **L'incertitude de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très certain <input type="checkbox"/>	Certain <input type="checkbox"/>	Moy. certain <input type="checkbox"/>	Incertain <input checked="" type="checkbox"/>	Très incertain <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	---	---

- **L'intensité concurrentielle**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très peu concurrentiel <input type="checkbox"/>	Peu concurrentiel <input type="checkbox"/>	Moy. concurrentiel <input type="checkbox"/>	Concurrentiel <input checked="" type="checkbox"/>	Très concurrentiel <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	---

- **La complexité de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très simple <input type="checkbox"/>	Simple <input type="checkbox"/>	Moy. simple <input type="checkbox"/>	Complexe <input checked="" type="checkbox"/>	Très complexe <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	--	--

#### 5.7.4. La compétitivité de l'entreprise "E5" selon son décideur

Nous avons questionné le décideur de l'entreprise "E5" sur la compétitivité de son entreprise. La réponse était placée sur une échelle de 0 à 4, selon l'échelle de Liekert, ainsi :

Très faible <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>	Moyenne <input checked="" type="checkbox"/>	Forte <input type="checkbox"/>	Très forte <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	---	--------------------------------	-------------------------------------

Le décideur de l'entreprise "E5" nous a révélé que la compétitivité de son entreprise peut être estimée moyenne. La raison à cela est, selon le décideur, la concurrence rude sur le marché des matériaux de construction en général et de céramique en particulier. De plus, les matières premières, notamment le marbre, sont relativement chères et l'entreprise est en permanence sous la menace d'importateurs qui veulent casser les prix. Toutefois, la compétitivité ne se limite pas au prix et elle passe surtout par la maîtrise de la qualité des produits et l'entreprise "E5" se place sur cette voie en accentuant ses efforts en termes de qualité de produits proposés aux clients.

#### 5.7.5. Résultats de l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique de l'entreprise "E5"

La réalisation de l'entretien avec un responsable de l'entreprise "E5", grâce notamment au guide d'entretien, nous a permis d'identifier les facteurs clés de succès d'un SIE non ou peu réalisés tout comme ceux qui sont, au contraire, assurés par l'entreprise. Cela reflète les acquis et les manquements de l'entreprise "E5" en matière d'IE et l'impact négatif sur l'avenir de l'entreprise si celle-ci n'oeuvre pas à la réalisation des facteurs manquants. Les résultats de l'entretien sont présentés ci-après.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type culturel

Les degrés de réalisation des facteurs culturels dans l'entreprise "E5" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :



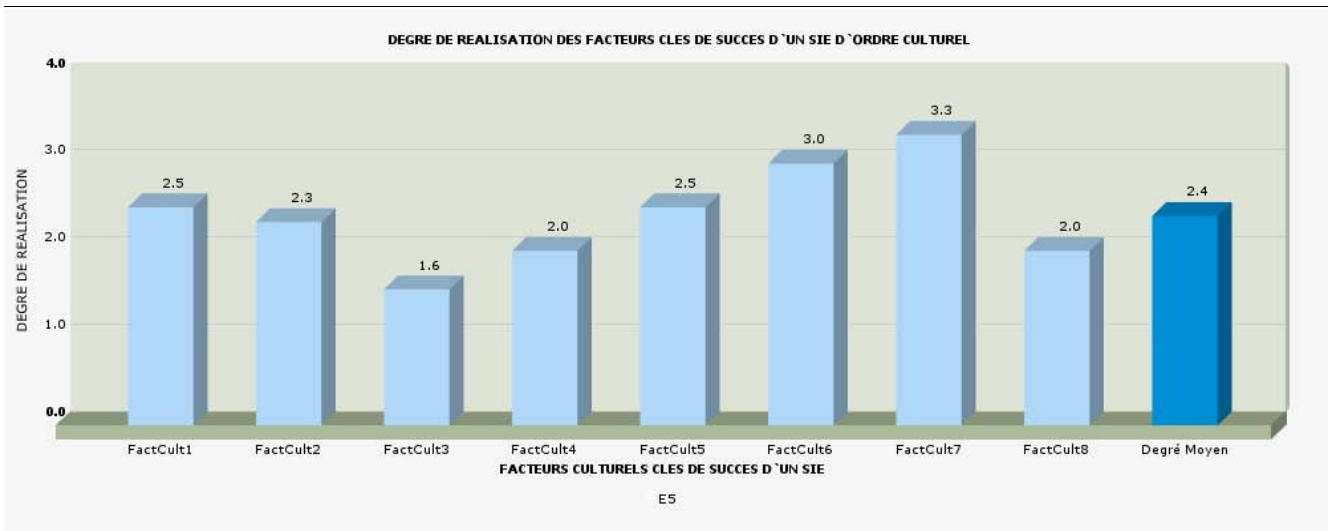


Fig. 111 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "E5"

Les résultats obtenus après l'évaluation du degré de réalisation des facteurs culturels du SIE de l'entreprise "E5" sont jugés satisfaisant. En effet, le décideur nous a affirmé qu'il a su maîtriser le choc inter-culturel parcequ'il considère qu'être confronté à des cultures différentes de la notre engendre une richesse culturelle. L'entreprise "E5" essaye de s'adapter avec la culture de ses partenaires étrangers, notamment un groupe d'investissement étranger qui a dernièrement acquis une partie du capital de l'entreprise "E5". De plus, l'entreprise "E5" exporte ses produits à des clients étrangers et établit des relations avec des partenaires étrangers. Cela justifie le fort degré de réalisation du facteurs culturel Fact-cult07 traduisant la capacité de communiquer avec succès dans un contexte culturel différent.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type informationnel

Les degrés de réalisation des facteurs informationnels dans l'entreprise "E5" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

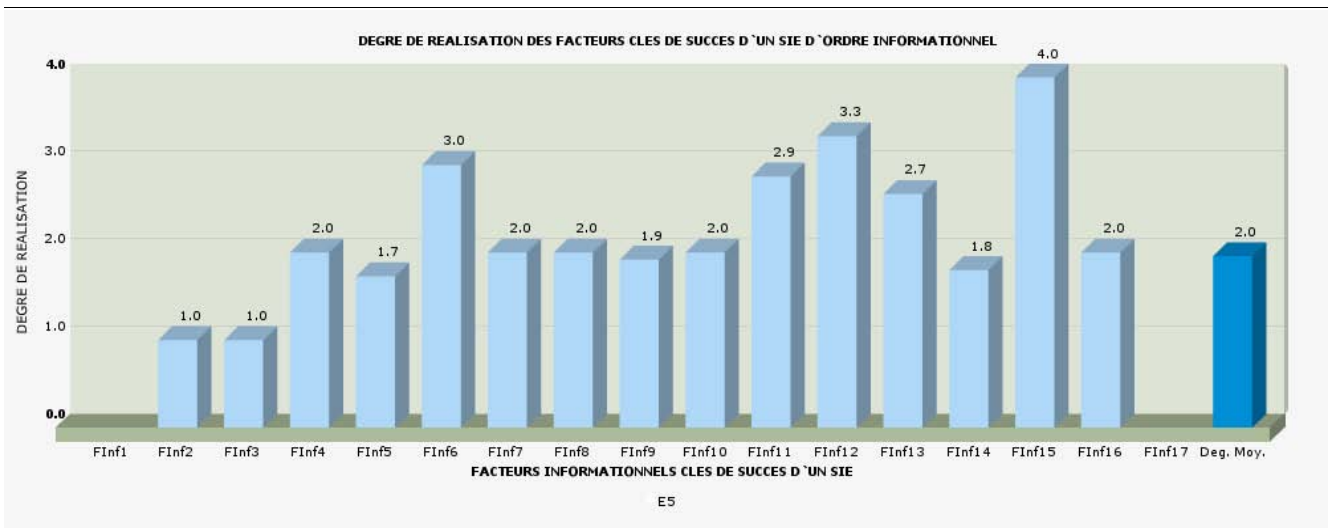


Fig. 112 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "E5"

Nous constatons, après analyse des résultats obtenus, que les facteurs informationnels de succès du SIE sont moyennement réalisés au sein de l'entreprise "E5". Toutefois, nous pouvons souligner l'inexistence d'une phase de traduction du problème décisionnel en questions de recherche d'information (Fact-inf01) pour que le meilleur comprenne la demande informationnelle formulée par le décideur. Cela peut être justifié, selon le décideur, d'un manque de coordination entre le décideur et la personne chargée de collecter les informations.

D'autre part, si nous analysons les résultats présentés dans l'histogramme ci-dessus, nous remarquons que la majorité des facteurs informationnels sont moyennement réalisés. Pour apporter une justification, le décideur indique que, certes, l'entreprise déploie des efforts en matière de recherche d'informations auprès d'une multitude de sources d'informations, mais souvent, il est insatisfait de telles informations apportées qui demeurent insuffisantes pour leur éventuelle exploitation dans la décision stratégique.

Ainsi, il nous paraît logique qu'une mauvaise compréhension de la demande informationnelle, voire l'inexistence d'une phase de description d'une telle demande, engendre des conséquences en termes de manque de pertinence de l'information restituée.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type individuel

Les degrés de réalisation des facteurs individuels dans l'entreprise "E5" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

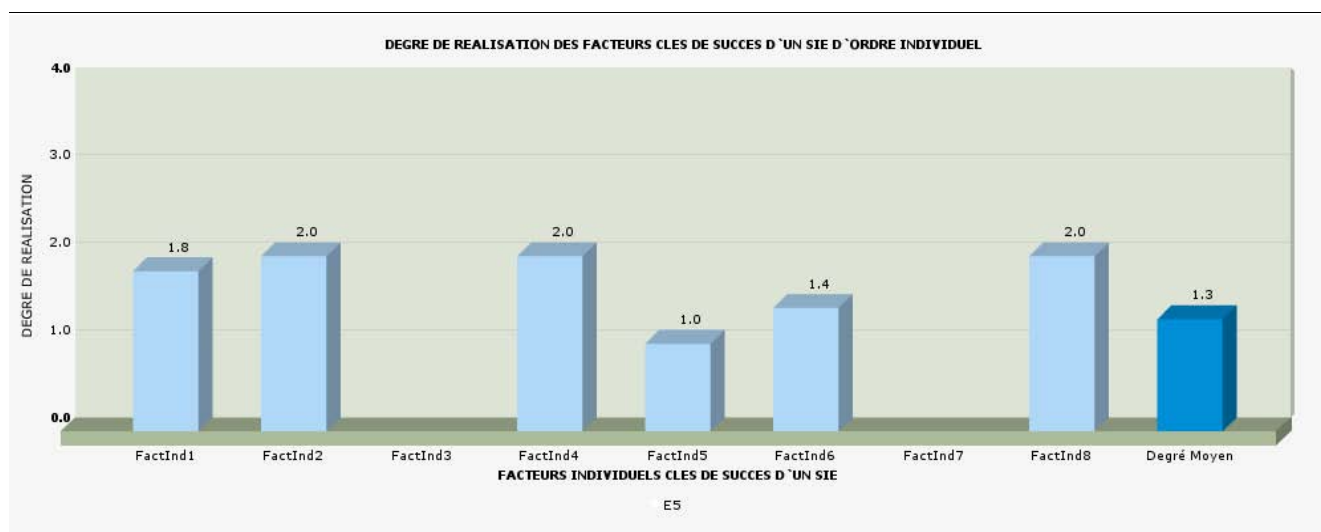


Fig. 113 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "E5"

Nous constatons, dans le cas de l'entreprise "E5", que les degrés de réalisation des facteurs individuels de succès du SIE sont jugés relativement peu satisfaisant. Une telle constatation est d'abord la conséquence du fait que l'entreprise "E5" n'a pas mis en place une procédure d'identification des compétences clés nécessaires au fonctionnement du SIE (Fact-ind03). Dès lors, les compétences nécessaires en termes de pratique d'IE, notamment d'analyse et d'interprétation des informations ne sont pas disponibles au sein de l'entreprise et ne font pas l'objet d'une éventuelle acquisition pour combler un tel manque.

De plus, l'anticipation de l'évolution des compétences n'est pas prise en considération dans l'entreprise. Pour apporter une explication à cela, le décideur avance l'idée que la procédure d'anticipation des compétences utilisée jusque là s'établit en fonction des départs à la retraite et des remplacements qui leur sont inhérents. Or, il faudrait en réalité aller au delà d'une telle procédure et ce en optant pour une étude prospective de l'évolution des compétences en fonction de la dynamique environnementale et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type stratégique

Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques dans l'entreprise "E5" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

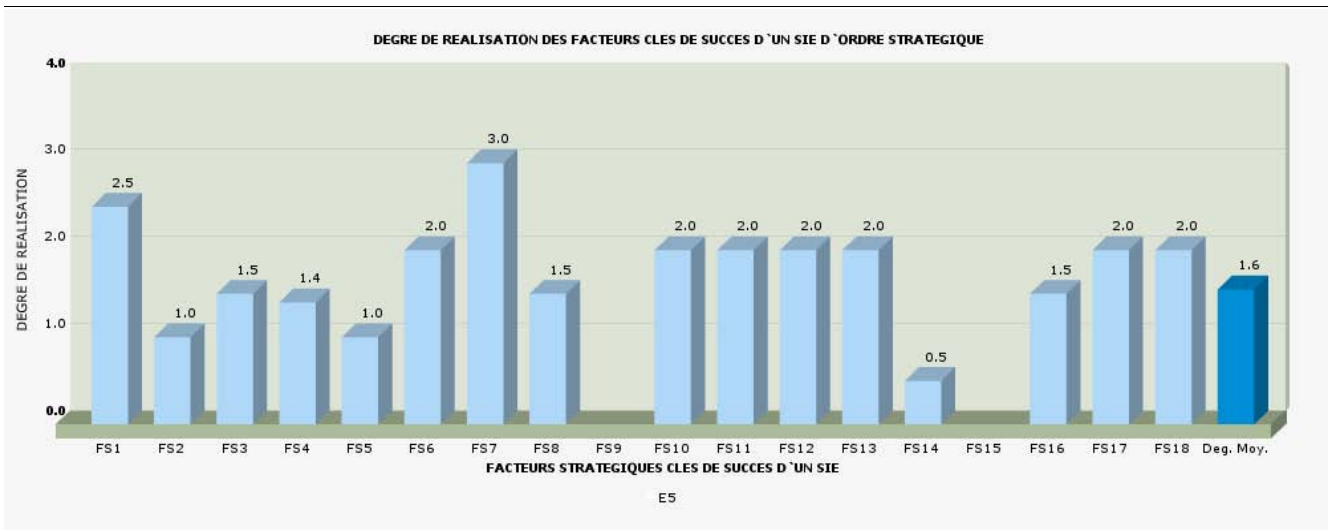


Fig. 114 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de l'entreprise "E5"

Le degré de réalisation des facteurs stratégiques de succès d'un SIE est moyennement satisfaisant chez l'entreprise "E5". La principale lacune en termes de réalisation des facteurs stratégiques réside dans le facteur stratégique Fact-strat14 qui reflète, par son degré de réalisation faible, que la stratégie développée par l'entreprise, qualifiée principalement comme réactive permettant à l'entreprise de s'adapter à l'environnement, et non pas proactive pour mettre en pratique des actions d'influence lui permettant de consolider sa position concurrentielle à long terme.

L'analyse des résultats nous révèle également une autre lacune au niveau du facteur stratégique Fact-strat09 correspondant à un manque de flexibilité et de malléabilité des stratégies déployées par l'entreprise.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type organisationnel**

Le degré de réalisation des facteurs organisationnels de succès du SIE de l'entreprise "E5" est faiblement satisfaisant, comme l'illustre l'histogramme des résultats ci-dessous.

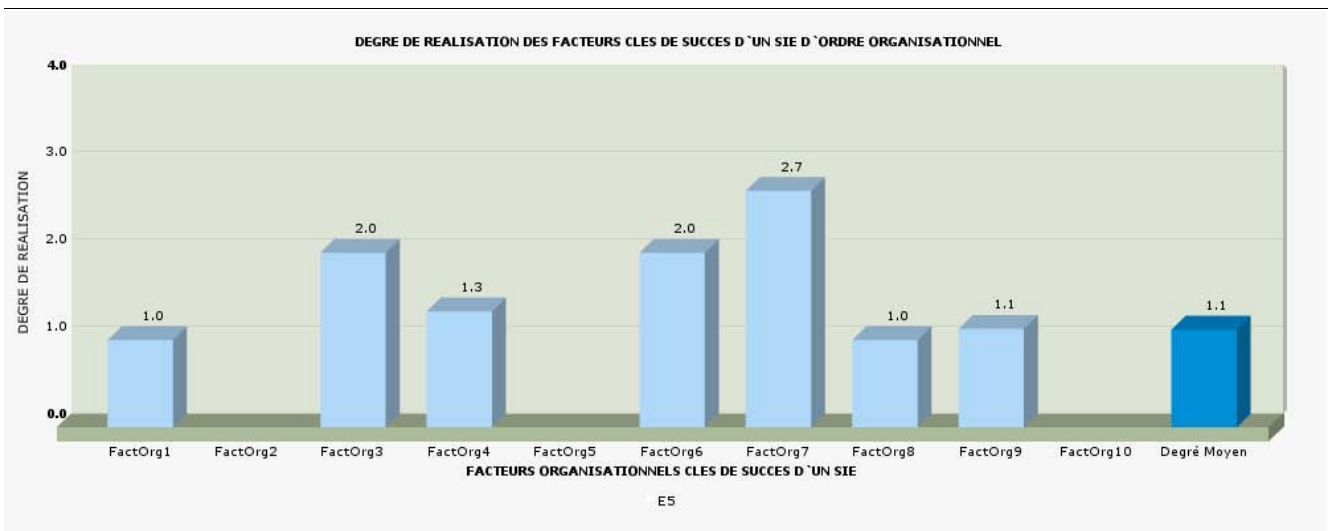


Fig. 115 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "E5"

L'entreprise "E5" bénéficie, selon le décideur, d'une diversité de réseaux car elle fait partie du Groupe Abdennadher constitué de 10 entreprises dans des secteurs d'activités différents. De tels réseaux permettent à l'entreprise d'ouvrir ses frontières sur l'extérieur et de collecter des informations lui permettant d'en savoir plus sur ce qui se passe dans son environnement. Or, si nous analysons les résultats mentionnés dans l'histogramme ci-dessus, nous pouvons déceler une lacune au niveau du facteur organisationnel Fact-org02 inexistant du fait qu'il n'existe pas de responsable du SIE, ainsi qu'une lacune au niveau du facteur organisationnel Fact-org10 traduisant

l'absence de recours à des experts externes. Nous remarquons ainsi que la diversité des réseaux ne suffit pas à elle seule pour justifier la contribution des réseaux à la réussite du SIE, car le rôle de celui qui est censé coordonner, organiser, animer et entretenir les réseaux est absent. De plus, le recours aux experts externes censés apporter de la valeur ajoutée à l'information est également absent.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type technologique

Les degrés de réalisation des facteurs technologiques dans l'entreprise "E5" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

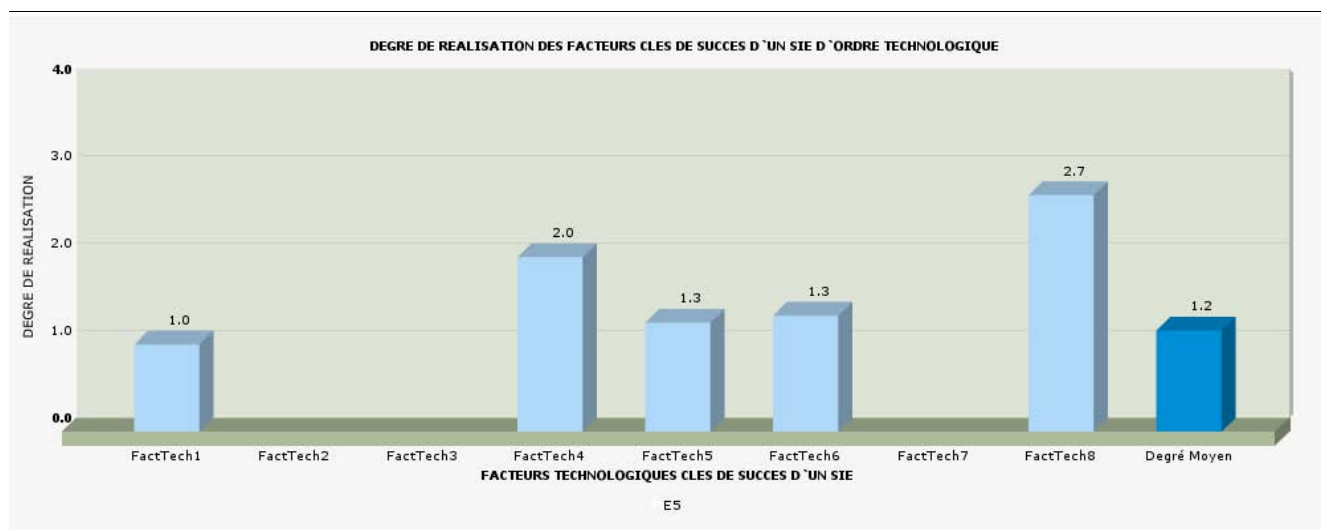


Fig. 116 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "E5"

Après l'analyse des résultats illustrés dans l'histogramme ci-dessus, nous avons décelé des lacunes au niveau du système d'information qui se limite à un simple système d'information de gestion de la production et du fonctionnement interne de l'entreprise. Toutefois, le décideur a mis en avant les capacités de mémorisation de l'historique dans le système d'information mais cela se limite, tout comme dans le cas de l'entreprise "E4", à des informations portant sur les quantités produites, les quantités vendues, et les principaux clients et partenaires.

En revanche, nous remarquons que le facteur technologique Fact-tech08 est relativement bien réalisé. Un tel facteur est celui du recours à des technologies fiables, rapides et sécurisées de communication entre les membres de l'entreprise et avec les partenaires de celle-ci. De telles technologies sont principalement celles de l'email sécurisé avec certificat d'authenticité, au fax et au téléphone. Toutefois, nous pouvons dire que les facteurs technologiques au sein de l'entreprise "E5" sont globalement insuffisamment réalisés pour permettre la réussite d'un SIE.

### 5.8. Les cas de deux entreprises opérant dans le secteur agro-alimentaire

#### 5.8.1. Les caractéristiques du secteur agro-alimentaire en Tunisie

Les industries agro-alimentaires constituent la deuxième activité industrielle dans les industries manufacturières. Avec une valeur de 17,5%, elles se placent après le secteur textile et cuir (35,4%) et devancent les industries mécaniques et électriques (13,2%).

Le nombre d'entreprises opérant dans le secteur agro-alimentaire sont près de 4800 entreprises. Le secteur employait 48 600 personnes en 1994, ce qui représente 10,7% des emplois des industries manufacturières. En 1999, le nombre d'emplois a atteint 73 000 postes. Au niveau de l'exportation, le secteur agro-alimentaire atteint 10% de la valeur globale des exportations de biens.

Nous proposons dans la prochaine section de présenter deux entreprises opérant dans le secteur agro-alimentaire que sont l'entreprise "E6" et "E7", la première s'inscrit dans la filière céréalière, en l'occurrence la transformation

du blé en pâtes alimentaires, et la seonde s'inscrit dans la filière des confiseries. Nous y étudions le degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE.

### 5.8.2. Présentation de l'entreprise "E6"

Créée en 1973, l'entreprise "E6" est une SARL spécialisée dans la production de pâtes alimentaires (50 000 tonnes / an), de semoule de blé dur (60 000 tonnes / an), de farine de blé tendre (35 000 tonnes / an) et de couscous (7000 tonnes / an). C'est une entreprise familiale, cise à Sousse qui compte parmi les premières entreprises privées et financées par des capitaux locaux. Elle se partage le marché tunisien de pâtes alimentaires et couscous avec Randa - leader en termes de parts de marché - à Tunis et Les Minoteries du Sud « Diari » - spécialisées dans le couscous industriel - à Sfax.

L'entreprise "E6" est partenaire du programme national de mise à niveau des entreprises tunisiennes et est certifiée ISO-9002 (Normes 2000). Elle est ainsi une entreprise à potentiel d'exportation vers l'Union Européenne puisqu'elle répond à l'exigence HACCP. De plus, L'entreprise "E6" a plus de 27 ans de savoir-faire, un département qualité développé, la plus grande capacité de production de pâtes alimentaires en Tunisie ainsi qu'un important réseau commercial.

### 5.8.3. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise "Épi d'Or"

- **L'instabilité de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très stable <input type="checkbox"/>	Stable <input type="checkbox"/>	Moy. stable <input checked="" type="checkbox"/>	Instable <input type="checkbox"/>	Très instable <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	---	-----------------------------------	--

- **L'incertitude de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très certain <input type="checkbox"/>	Certain <input type="checkbox"/>	Moy. certain <input type="checkbox"/>	Incertain <input checked="" type="checkbox"/>	Très incertain <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	---	---

- **L'intensité concurrentielle**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très peu concurrentiel <input type="checkbox"/>	Peu concurrentiel <input type="checkbox"/>	Moy. concurrentiel <input type="checkbox"/>	Concurrentiel <input checked="" type="checkbox"/>	Très concurrentiel <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	---

- **La complexité de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très simple <input type="checkbox"/>	Simple <input type="checkbox"/>	Moy. simple <input type="checkbox"/>	Complexe <input checked="" type="checkbox"/>	Très complexe <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	--	--

### 5.8.4. La compétitivité de l'entreprise "E6" selon son décideur

Nous avons questionné le décideur de l'entreprise "E6" sur la compétitivité de son entreprise. La réponse était placée sur une échelle de 0 à 4, en se référant à l'échelle de Liekert et présentée de la façon suivante :

Très faible <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>	Moyenne <input type="checkbox"/>	Forte <input checked="" type="checkbox"/>	Très forte <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	---	-------------------------------------

Le décideur de l'entreprise "E6" juge son entreprise comme ayant une forte compétitivité. Il associe une telle compétitivité aux efforts de l'entreprise à se distinguer de ses concurrents, notamment en proposant des produits singuliers et un travail important sur la qualité des produits et de la distribution.

### 5.8.5. Résultats de l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique dans l'entreprise "E6"

La réalisation de l'entretien avec un responsable de l'entreprise "E6", grâce notamment au guide d'entretien, nous a permis d'identifier les facteurs clés de succès d'un SIE non ou peu réalisés tout comme ceux qui sont, au contraire, assurés par l'entreprise. Cela reflète les acquis et les manquements de l'entreprise "E6" en matière d'IE et l'impact négatif sur l'avenir de l'entreprise si celle-ci n'œuvre pas à la réalisation des facteurs manquants. Les résultats de l'entretien sont présentés ci-après.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type culturel

Les degrés de réalisation des facteurs culturels dans l'entreprise "E6" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

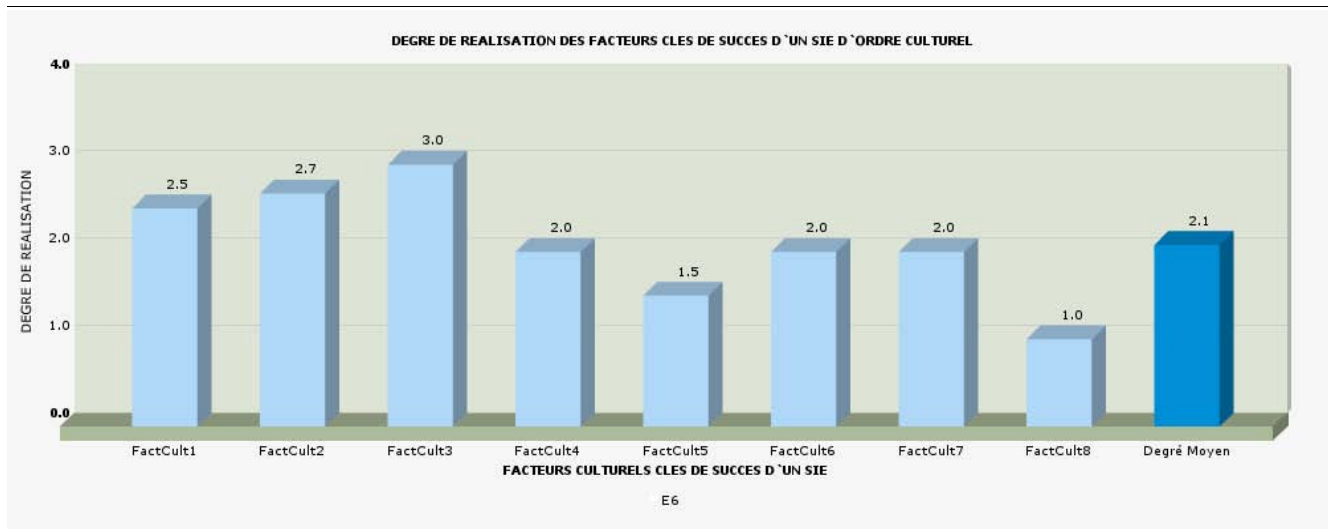


Fig. 117 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "E6"

Les résultats obtenus après l'évaluation du degré de réalisation des facteurs culturels au sein de l'entreprise "E6" sont assez satisfaisants. En effet, l'entreprise a dû s'ouvrir sur l'environnement extérieur pour exporter ses produits sur les marchés étrangers, par exemple le Sénégal, la Lybie, la Côte d'Ivoire, l'Algérie, l'Égypte et l'Italie.

Le décideur nous a révélé que son entreprise étudie de très près les spécificités culturelles des marchés extérieurs et intérieurs qu'il considère important pour réussir ses contacts relationnels avec ses partenaires étrangers. Ainsi, le décideur nous a exprimé qu'il était confiant en ce concerne la capacité de son entreprise à surmonter d'éventuels chocs inter-culturels.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type informationnel

Les degrés de réalisation des facteurs informationnels dans l'entreprise "E6" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

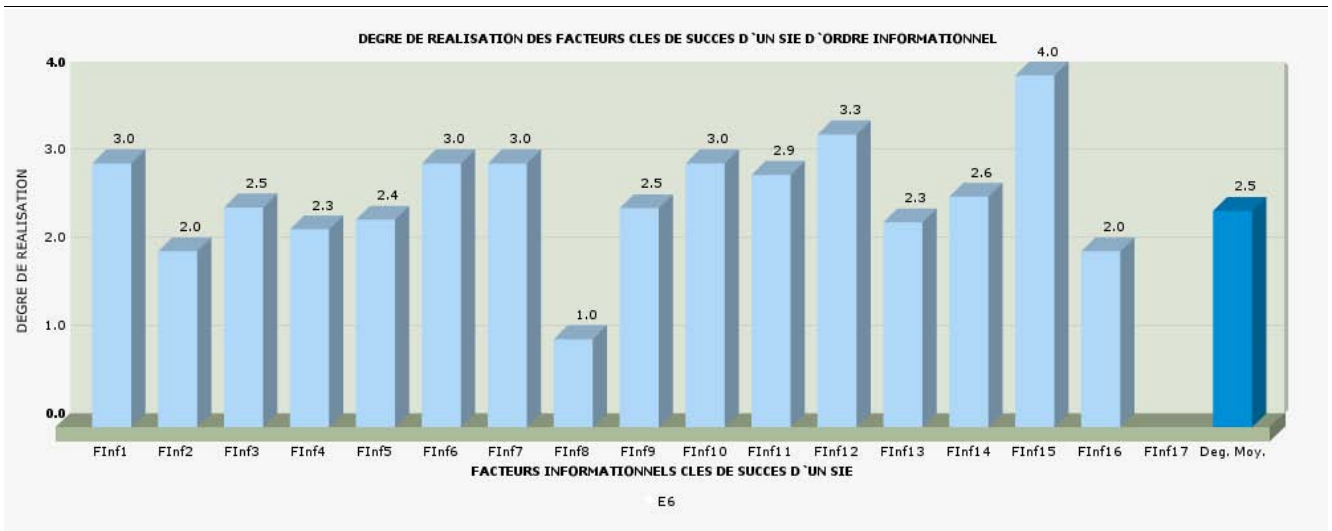


Fig. 118 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "E6"

Le degré de réalisation des facteurs informationnels de succès du SIE de l'entreprise "E6" est d'un bon niveau chez l'entreprise "E6". Un tel niveau est dû d'abord à une prise de conscience de l'enjeu de l'information qui représente une ressource stratégique, qu'il fallait acquérir, maîtriser et protéger. Dès lors, le décideur nous a montré l'intérêt qu'il porte à la protection du patrimoine immatériel de l'entreprise.

De plus, le décideur a exprimé son niveau de satisfaction sur la qualité des informations stratégiques restituées par l'équipe chargée de la veille, car selon lui, une coordination entre les personnes censées apporter de l'information et son demandeur, demeure cruciale pour comprendre la nature des informations demandées. Cela peut se justifier à travers la réalisation satisfaisante du facteur informationnel Fact-inf01 qui traduit ce qu'on a proposé comme une des clés de la réussite d'un SIE « *Décrire le plus finement possible la demande informationnelle, l'enjeu inhérent au problème décisionnel et le contexte qui l'a engendré afin de favoriser une meilleure compréhension des besoins en informations* ».

L'activité de veille dans l'entreprise "E6" est bien développée et nous pouvons le constater au travers de la réalisation de la majorité des facteurs informationnels pour apporter des informations pertinentes afin de servir le processus décisionnel.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type individuel**

Les degrés de réalisation des facteurs individuels dans "E6" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :



Fig. 119 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "E6"



Le degré de réalisation des facteurs individuels de succès du SIE est satisfaisant chez l'entreprise "E6". Cela peut être expliqué par le fait que l'entreprise accorde une importance capitale à l'acquisition et à l'enrichissement des compétences qu'elle détient.

Le décideur selon ses propos, ne se contente pas de donner de l'intérêt au renouvellement du portefeuille des compétences existantes dans l'entreprise, mais il va au delà pour considérer que la réalisation d'un bilan des compétences demeure nécessaire pour déceler quels sont les compétences à acquérir.

De plus, les compétences détenues par l'entreprise "E6" sont constamment mises en valeur, mobilisées à bon escient et protégées contre les tentatives malveillantes de débauchage.

Ainsi, nous pouvons justifier le degré de réalisation relativement important des deux facteurs individuels Fact-ind03 et Fact-ind02.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type stratégique

Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques dans l'entreprise "E6" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

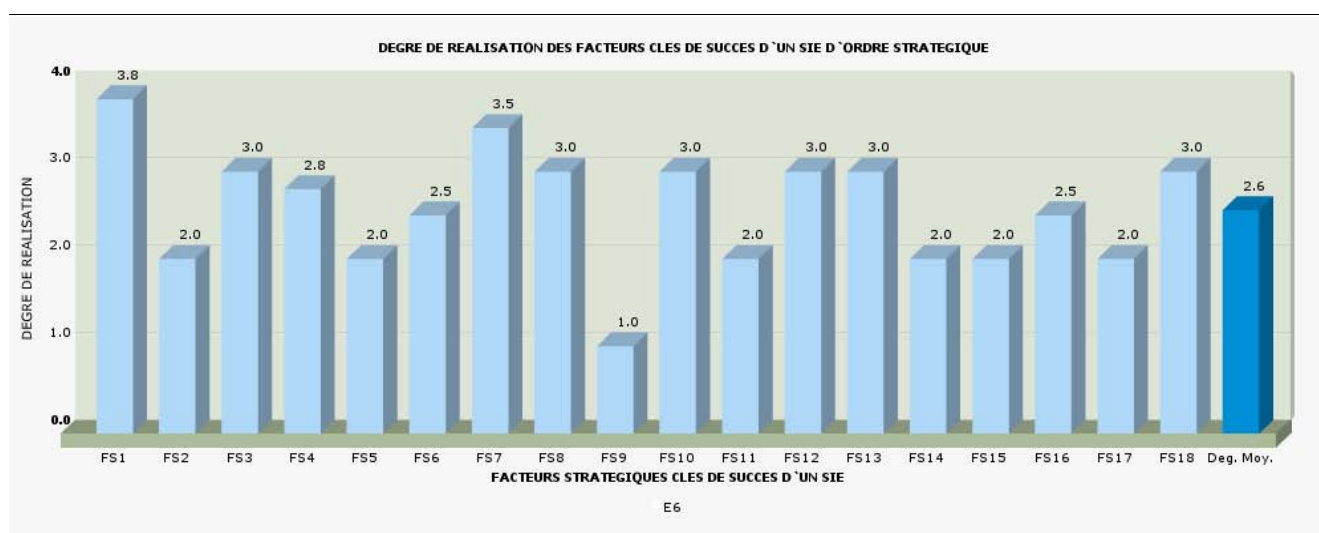


Fig. 120 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de l'entreprise "E6"

Le degré de réalisation des facteurs stratégiques de succès du SIE est assez satisfaisant chez l'entreprise "E6".

En premier lieu, le décideur de l'entreprise "E6" indique que la réflexion stratégique est souvent alimentée par les informations restituées par l'équipe chargée de la veille. Pour illustrer ses propos, le décideur nous donne l'exemple d'un représentant commercial ayant pu rapporter à l'entreprise une information stratégique portant sur l'intention d'un concurrent à introduire un nouveau type de farine sur le marché. Il a alors pu orienter sa stratégie en fonction de cette information pour préparer son action avant l'introduction de cette farine sur le marché. Le décideur de l'entreprise "E6" considère également que le facteur temps est très important dans la décision et l'action stratégiques, néanmoins, il est moyennement satisfait de la rapidité de son action sur le marché.

En second temps, l'orientation de l'entreprise résolument vers l'innovation est un des points forts de l'entreprise, voire, selon le décideur, une nécessité. En effet, selon le décideur, la survie de l'entreprise ne peut pas être assurée par l'amélioration du réseau de distribution ou de la baisse du prix du produit, mais plutôt sur une innovation permanente et une présence du produit chez la clientèle grâce notamment à une campagne publicitaire courante. L'entreprise "Épi d'Or", qui occupe la deuxième place sur le marché, se doit, selon le décideur de développer des stratégies novatrices par rapport à ses concurrents (Randa, Rose Blanche, Spiga, Assila). Depuis 2004, l'entreprise oeuvre pour l'innovation en accentuant la spécificité des produits qu'elle propose en introduisant des nouveautés sur le marché tunisien tels que des pâtes spéciales lazagne, une farine spéciale pizza ou encore une farine spéciale gâteaux. Ainsi, le décideur indique que sa stratégie consiste à proposer des produits uniques sur le marché tunisien



dans le secteur agro-alimentaire.

Le décideur nous indique que le projet stratégique mis en oeuvre en 2006 est un projet orienté vers l'ajout des ingrédients à la farine de blé pour améliorer « *le gonflement du pain, la couleur dorée agréable à voir, et le goût* ». Il note également que ce projet est destiné aux pâtisseries et aux boulangers et qu'il est unique en Tunisie. Pour le décideur, la stratégie de son concurrent principal qui est "La Rose Blanche" est fondée sur la domination par les coûts, alors que, pour assurer sa compétitivité sur le marché, l'entreprise "Épi d'Or" s'est orientée plutôt vers l'innovation, la diversification et surtout l'unicité de son produit sur le marché.

En troisième lieu nous pouvons citer l'un des facteurs qui est réalisé particulièrement par l'entreprise "E6" et qui consiste à développer des relations de coopération même avec les rivaux dans le cadre d'une stratégie coopérative. En effet, le décideur est convaincu qu'il faut tirer parti parfois de l'opportunité de faire des affaires même avec le concurrent si cela permet d'améliorer la situation de l'entreprise. Le décideur nous donne l'exemple d'une coopération avec ses principaux concurrents ("la Rose Blanche" et "Randa") pour importer le blé de la Syrie, de la Russie et de l'Argentine. Les trois concurrents partagent ainsi ensemble l'offre parce qu'il reçoivent une commande groupée et plus importante de blé et donc plus intéressante en termes de coûts.

### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type organisationnel

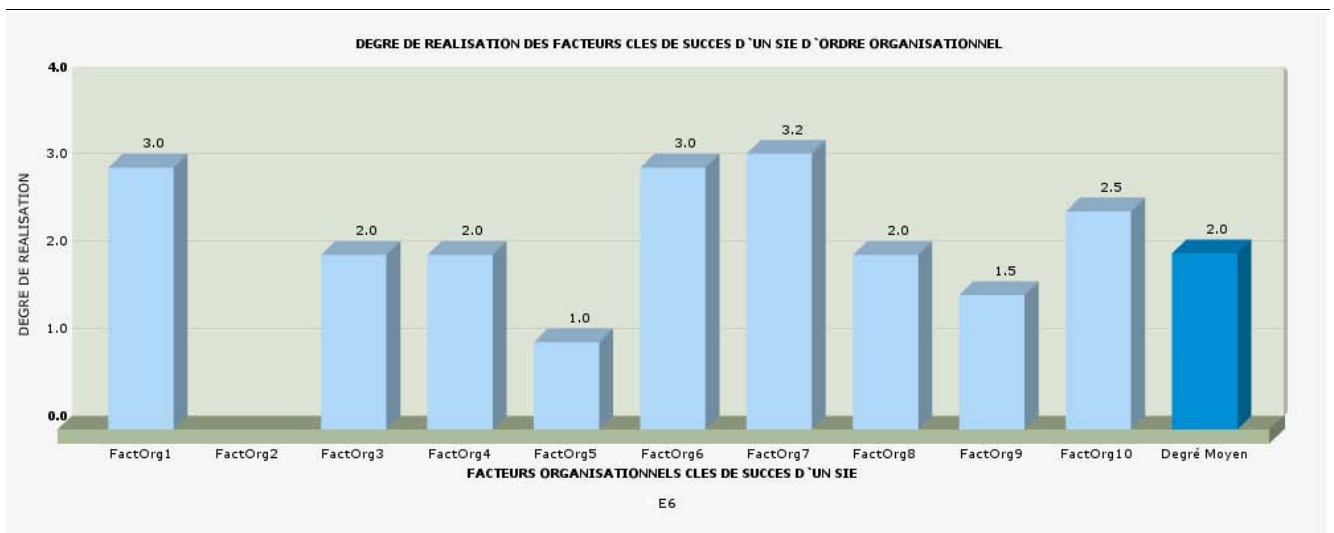


Fig. 121 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "E6"

La réalisation des facteurs clés de succès du SIE d'ordre organisationnel présente chez l'entreprise "E6" un niveau assez bon, comme l'illustre l'histogramme ci-dessus. En effet, le décideur de l'entreprise "E6", manifeste un intérêt à la création des liens avec les acteurs de l'environnement, notamment les fournisseurs, les partenaires, voire même les concurrents comme nous l'avons signalé précédemment.

Nous rappelons que ce qui importe en IE c'est de maîtriser la confiance que les entreprises développent lors des projets de coopération avec les acteurs de l'environnement. Dans le cas de l'entreprise "E6", il s'agit de partenaires pour l'importation de matière première de qualité. L'organisation en réseau diversifié permet à l'entreprise d'avoir toujours un moyen de répondre à ses besoins en matière première dans le cas de rupture de stock ou de conflit d'ordre quelconque avec l'un de ses fournisseurs.

Toutefois, nous notons l'absence d'un responsable de SIE et ce pour la simple raison que l'entreprise se focalise davantage sur de la veille stratégique, comme nous l'a affirmé le décideur interviewé. Le décideur nous a toutefois informé de l'existence d'un responsable de la veille stratégique au sein de son entreprise.

### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type technologique

Les degrés de réalisation des facteurs technologiques dans l'entreprise "E6" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

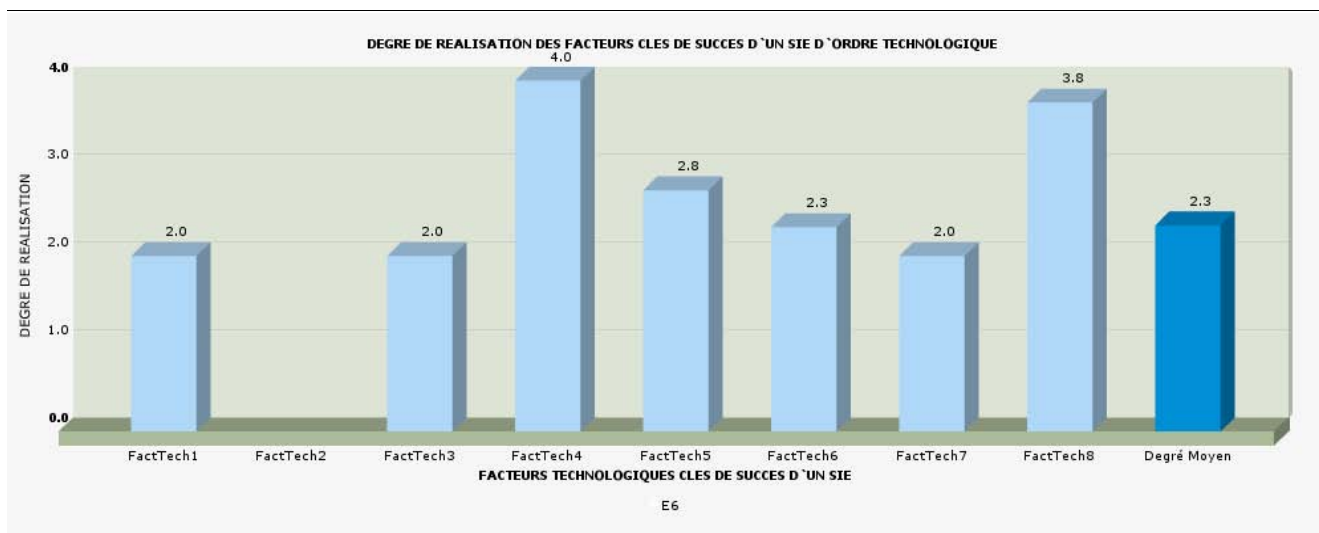


Fig. 122 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "E6"

Comme résultat de l'entretien avec le décideur de l'entreprise "E6", nous avons décelé un niveau moyennement satisfaisant en matière de facteurs technologique de réussite d'un SIE. Un tel résultat s'explique par la présence au sein de l'entreprise "E6" d'un véritable système d'informations stratégiques qui permet de mémoriser l'historique des actions stratégiques de l'entreprise offrant des fonctionnalités de base ainsi qu'un niveau de sécurité jugé satisfaisant par le décideur. Toutefois, nous notons l'absence de fonctionnalités collectives nécessaires à la participation de l'ensemble du personnel dans la pratique de l'IE. D'un autre côté, le décideur juge moyennement satisfaisante la facilité d'utilisation du système d'informations stratégiques.

#### 5.8.6. Présentation de l'entreprise "E7"

L'entrepriser "E7" a été créée par une passionnée de l'art de la pâtisserie classique du terroir tunisien. Elle a eu le mérite de maîtriser les techniques et le savoir faire dans le domaine de la pâtisserie traditionnelle tunisienne. Depuis, l'entreprise "E7" a atteint le rang de vitrine de la Tunisie culinaire en préservant ses spécificités originales. Ses fils, qui ont assuré la succession, ont mis en œuvre un programme de modernisation susceptible de donner à l'affaire familiale une nouvelle dimension. Ils ont ainsi mis en place le "total quality management" qui gère l'assurance qualité et le contrôle qualité de la sélection des fournisseurs, de la réception des marchandises, du niveau d'hygiène (HACCP), du processus de fabrication, de l'emballage ou encore du conditionnement.

En effet, le leader belge en matière de conseil dans le secteur agro-alimentaire, EUROFOOD CONSULTANTS a implante un système HACCP chez l'entreprise "E7". Pour mémoire, un système HACCP est un système Qualité qui vise à garantir au consommateur que le produit acheté est sain tant sur le plan microbiologique que chimique ou physique, et ce, par l'acquisition de matières premières de première qualité et par une maîtrise totale des procédés de stockage et de fabrication.

L'obsession de la qualité est une fierté chez l'entreprise "E7" à tel point qu'un système de prime à la qualité pour le personnel a été mis au point. La maîtrise de la qualité est placée sous la vigilance d'une hygiéniste diplômée qui à l'aide d'un système informatisé de contrôle par check lists (400 points contrôlés), mesure le niveau atteint à chaque poste de travail, alerte le chef d'équipe concerné à la moindre défaillance, assure la formation continue du personnel et préside une réunion qualité hebdomadaire à laquelle assistent les 24 responsables d'hygiène ainsi que la direction générale. De telles réunions ont pour objectif d'évaluer le système de production sur le plan de la qualité et d'y apporter constamment des améliorations.

La démarche qualité s'étend au delà du site de production et concerne également les fournisseurs qui obéissent à une procédure stricte de réception des marchandises, une garantie de refus de tout produit ne répondant pas aux spécifications exigées, et une traçabilité des non-conformités, enregistrées et traitées par une application informatique GFN (Gestion des Fournitures Non-conformes).

### 5.8.7. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise "E7"

- **L'instabilité de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très stable <input type="checkbox"/>	Stable <input type="checkbox"/>	Moy. stable <input checked="" type="checkbox"/>	Instable <input type="checkbox"/>	Très instable <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	---	-----------------------------------	--

- **L'incertitude de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très certain <input type="checkbox"/>	Certain <input type="checkbox"/>	Moy. certain <input checked="" type="checkbox"/>	Incertain <input type="checkbox"/>	Très incertain <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	----------------------------------	--	------------------------------------	---

- **L'intensité concurrentielle**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très peu concurrentiel <input type="checkbox"/>	Peu concurrentiel <input type="checkbox"/>	Moy. concurrentiel <input checked="" type="checkbox"/>	Concurrentiel <input type="checkbox"/>	Très concurrentiel <input type="checkbox"/>
---	--	--	--	---

- **La complexité de l'environnement**

*En général, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est-il perçu comme :*

Très simple <input type="checkbox"/>	Simple <input type="checkbox"/>	Moy. simple <input type="checkbox"/>	Complexe <input checked="" type="checkbox"/>	Très complexe <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	--	--

### 5.8.8. La compétitivité de l'entreprise "E7" selon son décideur

Nous avons questionné le décideur de l'entreprise "E7" sur la compétitivité de son entreprise. La réponse était placée sur une échelle de 0 à 4, selon l'échelle de Liekert, ci-après :

Très faible <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>	Moyenne <input checked="" type="checkbox"/>	Forte <input type="checkbox"/>	Très forte <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	---	--------------------------------	-------------------------------------

Le décideur de l'entreprise "E7" nous a révélé que la compétitivité de son entreprise peut être estimée moyenne. Selon le décideur, des efforts importants en termes de respect des normes de qualité ont été réalisés. Toutefois, l'entreprise se repose sur ses acquis, en l'occurrence la tradition tunisienne, et si sa compétitivité peut être améliorée cela sera possible grâce à l'innovation et un travail de réinvention nécessaire à la mise en valeur de la tradition pâtissière tunisienne.

### 5.8.9. Résultats de l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès du système d'intelligence économique de l'entreprise "E7"

La réalisation de l'entretien avec un responsable de l'entreprise "E7" grâce notamment au guide d'entretien, nous a permis d'identifier les facteurs clés de succès d'un SIE non ou peu réalisés tout comme ceux qui sont, au contraire, assurés par l'entreprise. Cela reflète les acquis et les manquements de l'entreprise "E7", en matière d'IE et l'impact négatif sur l'avenir de l'entreprise si celle-ci n'oeuvre pas à la réalisation des facteurs manquants. Les résultats de l'entretien sont présentés ci-après.

#### - Étude du degré de réalisation des facteurs de type culturel

Les degrés de réalisation des facteurs culturels dans l'entreprise "E7" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

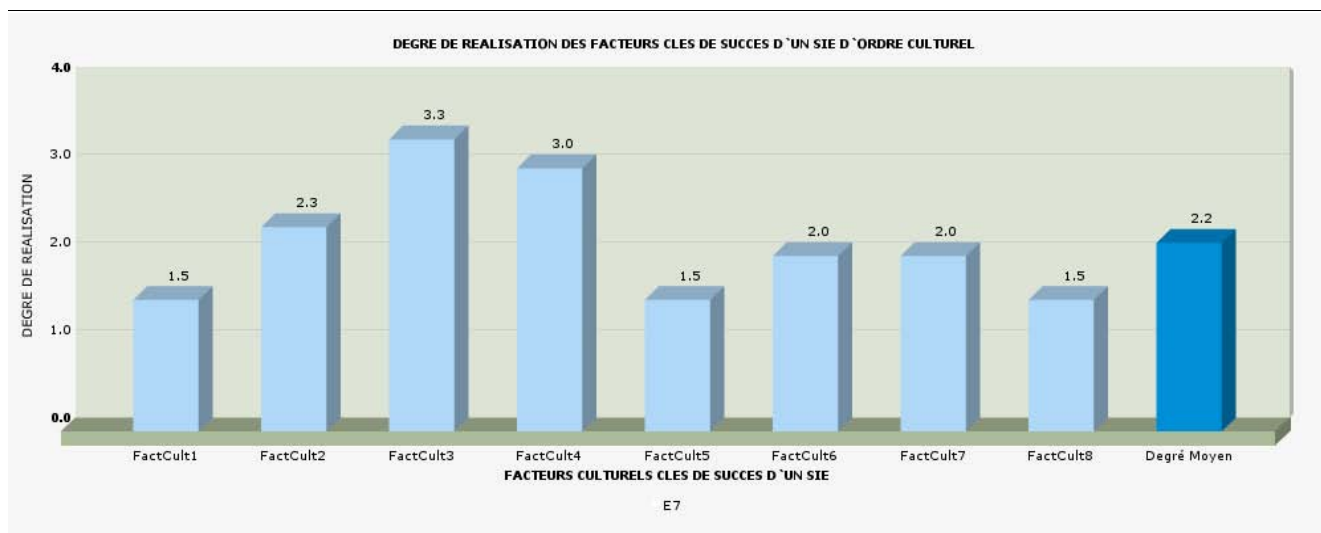


Fig. 123 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "E7"

Les degrés de réalisation des facteurs culturels du SIE de l'entreprise "E7" présentent de bons résultats. D'après les propos du décideurs, la principale raison qui a fait le succès de l'entreprise consiste en l'instauration d'une culture de discrétion et de confidentialité au sein de l'entreprise. En effet, le décideur interviewé nous a informé que seule l'épouse du propriétaire de l'entreprise possède les secrets de fabrication des produits de l'entreprise "E7". Cette personne en question est chargée de préparer tous les ingrédients nécessaires à la fabrication des confiseries et ce à l'écart et à l'abri de tout risque de fuite d'information. Ainsi, cela justifie le fort degré de réalisation du facteur culturel Fact-cult03 traduit par « Développer une culture de discrétion et de confidentialité pour protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise du risque de fuite des informations stratégiques ».

De plus, l'entreprise "E7" est également exportatrice et a mis en place un site de vente en ligne pouvant livrer partout dans le monde. L'entreprise est, selon le décideur, capable de surmonter un choc interculturel (Fact-cul08) du fait qu'elle s'appuie elle-même sur une forte culture culinaire tunisienne qui est de surcroît maîtrisée et dans laquelle l'entreprise excelle.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type informationnel**

Les degrés de réalisation des facteurs informationnels dans l'entreprise "E7" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

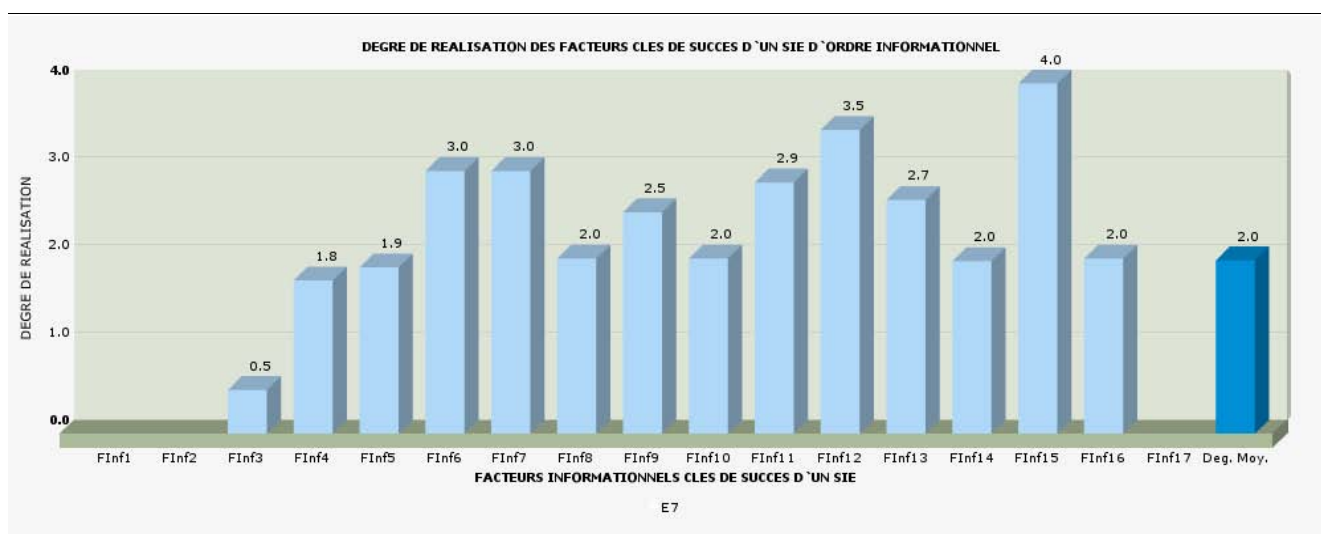


Fig. 124 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "E7"

Le degré de réalisation des facteurs informationnels de succès d'un SIE est moyennement satisfaisant chez

l'entreprise "E7". Nous pouvons noter principalement un manquement important en ce qui concerne les trois premiers facteurs informationnels que sont la description fine possible la demande informationnelle, l'enjeu et le contexte décisionnel afin de favoriser une meilleure compréhension des besoins en informations, mettre à jour et actualiser régulièrement l'identification des besoins en informations et traduire le problème décisionnel en questions de recherche d'informations. La raison principale à cela est l'absence de formalisme du SIE. En effet, le décideur de l'entreprise "E7" nous a révélé qu'aucun formalisme n'est mis en place ni en IE ni même en veille à laquelle l'entreprise fait appel ponctuellement.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type individuel**

Les degrés de réalisation des facteurs individuels dans l'entreprise "E7" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

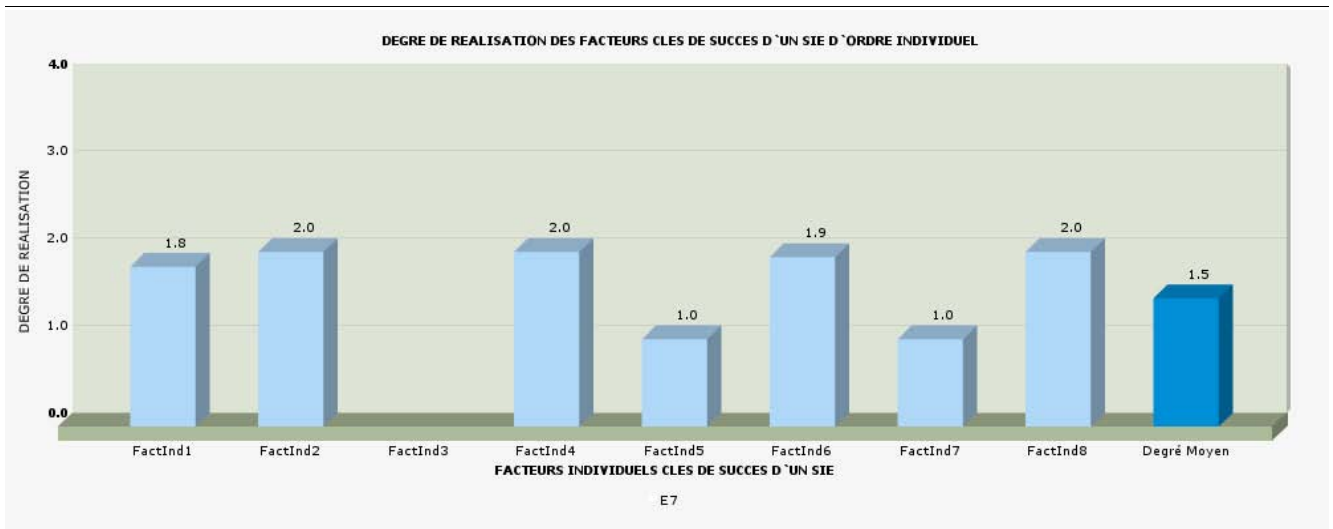


Fig. 125 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "E7"

Le degré de réalisation des facteurs individuels de succès d'un SIE est faiblement satisfaisant chez l'entreprise "E7". L'ensemble des facteurs individuels présente un degré de réalisation faible en particulier les facteurs Fact-ind03, Fact-ind05 et Fact-ind07 qui correspondent à diagnostiquer les besoins en compétences clés nécessaires au développement stratégique, créer et développer le portefeuille de compétences et en acquérir de nouvelles, et anticiper l'évolution des compétences en fonction des facteurs internes et externes à l'entreprise. Le décideur interviewé nous révèle que les compétences sont évaluées uniquement dans l'optique d'améliorer la production et la qualité des pâtisseries de la marque. Toutefois, aucun travail ne porte sur les compétences managériales ou tout autre compétence de recherche, de collecte et d'analyse de l'information. Cela peut s'expliquer par la nature familiale de l'entreprise. D'ailleurs, la plupart des entreprises familiales ne remettent que rarement en question leurs propres compétences dans le développement stratégique de leur entreprise.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type stratégique**

Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques dans l'entreprise "E7" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

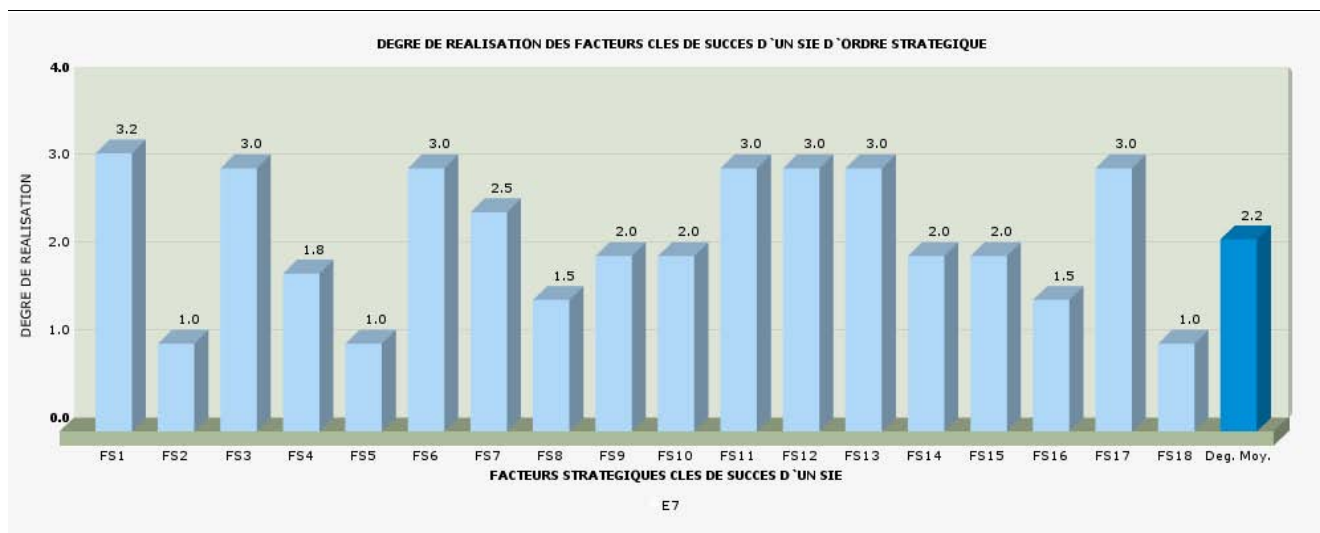


Fig. 126 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de l'entreprise "E7"

Nous constatons après l'évaluation des degrés de réalisation des facteurs stratégiques de succès du SIE de l'entreprise "E7", que la majorité des facteurs stratégiques sont relativement satisfaisants.

Le décideur nous, toutefois, indiqué que la nature des stratégies développées par l'entreprise "E7" sont préactives et réactives pour anticiper les changements susceptibles de survenir dans l'environnement et s'y adapter. Le rythme d'innovation de l'entreprise demeure relativement timide et ne permet pas d'inscrire l'entreprise dans une logique volontariste permettant à l'entreprise d'assurer sa pérennité à long terme.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type organisationnel**

Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels dans l'entreprise "E7" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

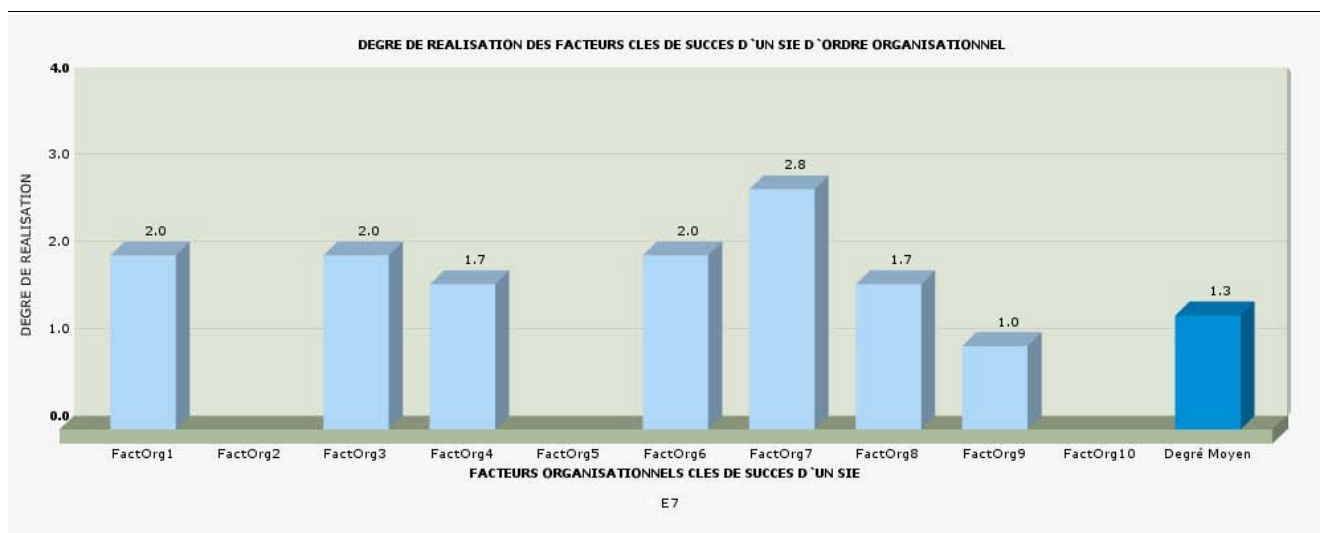


Fig. 127 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "E7"

Le degré de réalisation des facteurs organisationnels de succès du SIE est faiblement satisfaisant chez l'entreprise "E7". La faiblesse de la réalisation des facteurs organisationnels est attribuée à une organisation moyennement décentralisée, car une telle décentralisation concerne principalement les points de vente.

De plus, l'activité de veille engagée par l'entreprise est réalisée d'une façon informelle et aucun responsable du dispositif de veille n'est explicitement désigné dans l'entreprise. En l'occurrence, la veille est essentiellement réalisée de façon arbitraire et ponctuellement pour répondre à certains besoins en informations.

Enfin, nous mettons en avant l'absence d'experts internes au sein de l'entreprise et la relative rareté de recours à des experts externes, comme nous l'indique le décideur, même s'il a exprimé sa satisfaction en termes d'activités de réseaux pour restituer les informations dont il a besoin afin de les exploiter dans ses décisions.

**- Étude du degré de réalisation des facteurs de type technologique**

Les degrés de réalisation des facteurs technologiques dans l'entreprise "E7" sont synthétisés dans l'histogramme suivant :

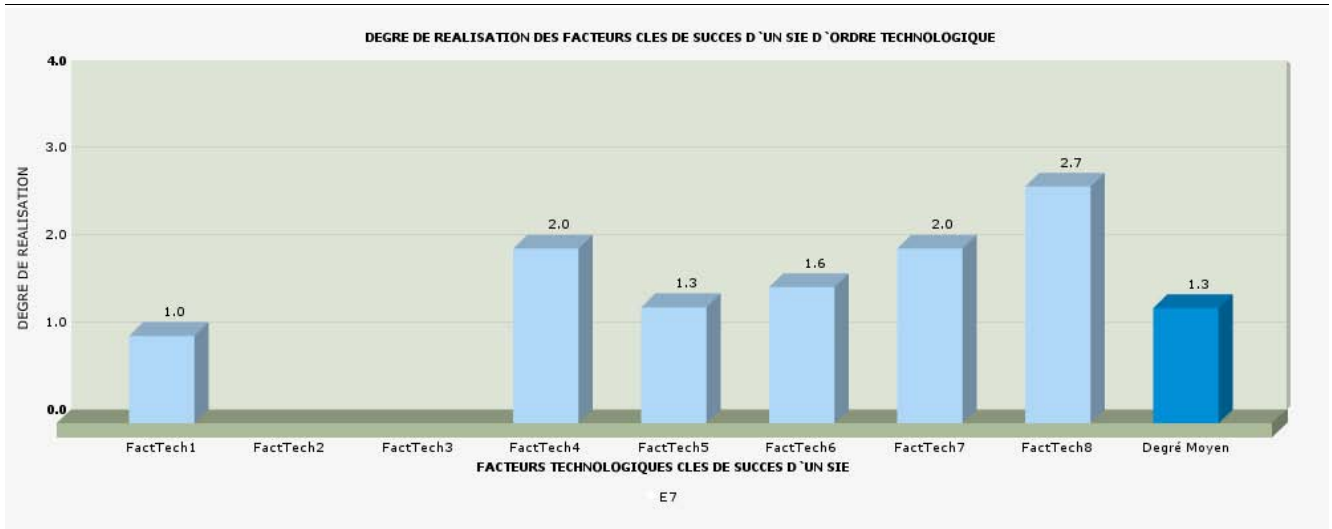


Fig. 128 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "E7"

Le degré de réalisation des facteurs technologiques de succès du SIE est faiblement satisfaisant chez l'entreprise "E7". Le système d'information de l'entreprise "E7" est relativement faible car il est constitué principalement d'informations portant sur la clientèle, sur les produits, sur les salariés, ou encore sur les ventes, notamment en recourant à la vente en ligne.

Toutefois, les facteurs technologiques de réussite d'un SIE sont faiblement réalisés du fait que le système d'information de l'entreprise "E7" ne contient pas d'informations stratégiques et propose peu de fonctionnalités.

Enfin, le système d'information de l'entreprise "E7" est principalement mono-utilisateur car il n'est pas du tout partagé et aucune possibilité de travail collectif sur un tel système n'est envisagée, ce qui limite ainsi la participation des employés de l'entreprise à alimenter collectivement le système d'information.

**5.9. Synthèse des résultats et apports de l'expérimentation au sein des sept entreprises pour la vérification des hypothèses de la thèse**

A travers les entretiens que nous avons menés auprès des sept entreprises sélectionnées, nous avons pu, non seulement évaluer les degrés de réalisation des facteurs clés de succès de leurs SIE, mais aussi nous avons pu relever plusieurs constatations concernant la position de l'IE au sein de telles entreprises, que nous souhaitons présenter dans la section suivante.

**5.9.1. Constatations générales concernant la pratique de l'intelligence économique au sein des sept entreprises étudiées**

Durant la phase d'expérimentation de notre modèle MERSIE, et au fur et à mesure des entretiens en face à face que nous avons menés avec les décideurs des entreprises étudiées, nous avons pu construire une idée assez claire de la réalité de la pratique de l'IE dans les entreprises tunisiennes.

Dans la suite, nous discutons des principales constatations que nous avons relevées dans notre étude menée sur le terrain tunisien.



#### 5.9.1.1. Une méconnaissance du concept de l'intelligence économique

Outre le fait d'avoir relevé, dans l'ensemble des entreprises tunisiennes étudiées, qu'elles pratiquent toutes l'IE, à des degrés de réussite différents, nous avons constaté qu'une telle pratique n'est pas réellement perçue comme celle de l'IE car les décideurs interviewés avaient une certaine méconnaissance d'un tel concept.

En effet, nous avons remarqué une certaine ambiguïté quant à la définition de l'IE auprès des décideurs interviewés.

D'abord, les décideurs des entreprises "E2", "E3", "E7", et "E6" confondent l'IE et la veille stratégique. Quant au décideur de l'entreprise "E4", il considère l'IE comme de l'espionnage industriel, ce qui avait pour conséquence une certaine méfiance envers l'IE. De leur côté, les décideurs de l'entreprise "E5" et de l'entreprise "E1" nous signalent qu'ils ne connaissent pas ce qu'est l'IE mais expriment un certain intérêt motivé par la volonté de recourir à des modes nouveaux de gestion de la relation avec leur environnement.

Toutefois, nous considérons dans notre travail que l'IE est une pratique managériale qui a toujours existé dans les entreprises, notamment celles qui ont été étudiées, mais cela demeure d'une façon implicite et non formalisée. En effet, après l'étude des résultats des entretiens, nous avons remarqué que la plupart des entreprises font de l'IE sans vraiment le savoir. En outre, nous avons constaté que dans certaines entreprises la pratique de l'IE demeure partielle et modeste alors que dans d'autres, nous avons relevé des signes d'une pratique de l'IE assez réussie, tout en déplorant qu'elle soit attribuée à la seule veille stratégique.

En définitive, nous pouvons retenir que la pratique de l'IE n'a pas encore acquis la place qu'elle mérite dans les entreprises tunisiennes et qu'un effort plus important dans la sensibilisation à l'IE devra être déployé. C'est en ce sens que nous avons fixé, en tant que perspective de nos recherches, de contacter l'Agence de Promotion de l'Industrie tunisienne afin d'intégrer dans leurs activités la sensibilisation à l'IE.

#### 5.9.1.2. Les idées reçues sur l'intelligence économique constatées auprès des dirigeants interviewés

Les entretiens en face à face avec les décideurs nous ont permis de relever, chez eux, des idées reçues sur l'IE. En effet, la plupart des décideurs interrogés considèrent que la mise en place d'un SIE dans leur entreprise demande un investissement important qui n'est pas à leur portée. Ainsi, ce qui semble être une réticence à investir en matière d'IE, revient en réalité à des considérations financières. Par conséquent, les décideurs interrogés jugent que l'IE est spécifique aux grandes entreprises et n'est pas à la portée des PME. Une telle opinion était alors justifiée le fait qu'ils considèrent que les ressources en matière d'expertise, mais aussi de budget sont considérées comme limitées et insuffisantes dans une PME.

Toutefois, au terme des entretiens que nous avons réalisés, et après que nous ayons transmis les résultats aux entreprises étudiées, plusieurs décideurs ont exprimé leur intérêt pour le modèle MERSIE et ont montré, par là même, qu'ils ont compris que, finalement, l'IE est parfaitement à la portée de la PME, et que selon une approche fondée sur les facteurs clés de succès, ils avaient dorénavant la possibilité de réaliser de mieux en mieux la réussite d'un SIE tout en portant leurs efforts sur des critères bien précis à améliorer, en fonction des circonstances de leur environnement.

#### 5.9.2. Comparaison et analyse des degrés de réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique

Le tableau suivant récapitule l'ensemble des résultats obtenus après l'expérimentation du modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE au sein de sept entreprises tunisiennes.



Facteurs clés de succès d'un SIE		Les entreprises						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Facteurs culturels	Fcult1	1	2,5	3	2	2,5	2,5	1,5
	Fcult2	2	2,67	3	2,33	2,33	2,67	2,33
	Fcult3	2,78	3,11	3,11	3	1,56	3	3,33
	Fcult4	3	3	4	2	2	2	3
	Fcult5	2	2	3,5	2,5	2,5	1,5	1,5
	Fcult6	0	3	3	3	3	2	2
	Fcult7	2,67	2,67	3	2	3,33	2	2
	Fcult8	1	2,5	3,5	1,5	2	1	1,5
	Degré moyen	1,81	2,68	3,26	2,29	2,4	2,08	2,15
	Cohérence	2,29	3,47	3,4	3,17	3,14	3,04	2,89
Facteurs individuels	Find1	2,17	3	3,5	1,83	1,83	2,33	1,83
	Find2	3	2	3	2	2	3	2
	Find3	2	3	2	1	0	3	0
	Find4	2	3	3	2	2	2	2
	Find5	1	2	3	1	1	2	1
	Find6	1,43	2,91	2,9	1,67	1,41	2,54	1,94
	Find7	1	2	2	2	0	2	1
	Find8	1	3	3	1	2	3	2
	Degré moyen	1,7	2,61	2,8	1,56	1,28	2,48	1,47
	Cohérence	2,81	3,08	3,2	3,16	2,58	3,2	2,79
Facteurs informationnels	Finf1	1	3	3	0	0	3	0
	Finf2	1	3	3	1	1	2	0
	Finf3	0	1	2,5	1	1	2,5	0,5
	Finf4	1,75	1,75	2,75	2	2	2,25	1,75
	Finf5	1,85	3,25	2,6	2,35	1,73	2,36	1,9
	Finf6	2	2	3	3	3	3	3
	Finf7	1	2	3	2	2	3	3
	Finf8	1	1	3	1	2	1	2
	Finf9	1,49	1,98	3,02	2,35	1,92	2,49	2,53
	Finf10	2	3	3	3	2	3	2
	Finf11	1,93	3,13	3,13	2,87	2,87	2,87	2,87
	Finf12	2,53	3,6	4	3,6	3,33	3,33	3,47
	Finf13	2,33	2,67	3	2,67	2,67	2,33	2,67
	Finf14	2,3	3,29	3,21	1,83	1,8	2,62	1,97
	Finf15	0	4	4	4	4	4	4
	Finf16	1	2,5	2,5	2	2	2	2
	Finf17	0	1	0	0	0	0	0
	Degré moyen	1,36	2,48	2,87	2,04	1,96	2,46	1,98
Cohérence	2,61	2,44	3,06	2,23	2,53	2,77	2,18	
Facteurs organisationnels	Forg1	0,5	3	3	2	1	3	2
	Forg2	0	4	4	0	0	0	0
	Forg3	0	2	2	2	2	2	2
	Forg4	0,67	2	2,67	2	1,33	2	1,67
	Forg5	1	2	2	0	0	1	0
	Forg6	3	3	3	2	2	3	2
	Forg7	2,66	3,09	3,14	2,69	2,71	3,16	2,76
	Forg8	0,67	2,33	3	2	1	2	1,67
	Forg9	2	2,29	2,42	1,13	1,13	1,54	0,96
	Forg10	0	3,5	3	0	0	2,5	0
	Degré moyen	1,05	2,72	2,82	1,38	1,12	2,02	1,31
Cohérence	2,2	2,81	3,12	2,24	2,57	2,57	2,29	

Facteurs stratégiques	Fstrat1	2	3,17	3,17	3	2,5	3,83	3,17
	Fstrat2	0	3	3	2	1	2	1
	Fstrat3	1	2,5	2,5	1,5	1,5	3	3
	Fstrat4	1,6	3,5	3,5	1,9	1,4	2,8	1,8
	Fstrat5	1	4	3	1	1	2	1
	Fstrat6	1	4	2,5	3	2	2,5	3
	Fstrat7	2,5	3,5	3,5	2	3	3,5	2,5
	Fstrat8	1,5	2,5	2,5	2	1,5	3	1,5
	Fstrat9	1	2	2	1	0	1	2
	Fstrat10	2	2	4	3	2	3	2
	Fstrat11	2	2	3	2	2	2	3
	Fstrat12	3	2	3	2	2	3	3
	Fstrat13	0,5	3	3	0,5	0,5	2	2
	Fstrat14	2	2	2	0	0	2	2
	Fstrat15	1,5	1	1,5	1,5	1,5	2,5	1,5
	Fstrat16	1	2	2	2	2	3	3
	Fstrat17	3	1	3	1	2	2	3
	Fstrat18	2	3	3	2	2	3	1
Degré moyen	1,59	2,56	2,79	1,74	1,55	2,56	2,19	
Cohérence	2,71	2,52	3	2,73	2,77	2,87	2,64	
Facteurs technologiques	Ftech1	1	3	2	1	1	2	1
	Ftech2	0	2	4	0	0	0	0
	Ftech3	2	3	2	0	0	2	0
	Ftech4	1	3	3	2	2	4	2
	Ftech5	1,33	3,75	3,08	1,33	1,25	2,75	1,33
	Ftech6	1	2,67	2,78	1,44	1,33	2,33	1,56
	Ftech7	1	3	3	2	1	2	2
	Ftech8	1,79	2,96	3,75	2,46	2,71	3,75	2,71
	Degré moyen	1,14	2,92	2,95	1,28	1,16	2,35	1,32
	Cohérence	3,15	3,41	2,96	2,58	2,68	2,28	2,51
Degré de réussite du système d'intelligence économique								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Degré moyen	1.46	2.62	2.89	1.76	1.63	2.38	1.83	
Cohérence globale	2.54	2.81	3.13	2.58	2.47	2.75	2.51	

A partir de tels résultats, nous pouvons constater un degré moyen de réussite du SIE de 2,07 entre l'ensemble des sept entreprises concernées par l'étude. Ainsi, nous pouvons définir un degré à partir duquel nous considérons qu'une entreprise a un SIE relativement réussi. Un tel degré est calculé comme étant la moyenne des degrés de réussite des sept entreprises étudiées, ce qui correspond à la valeur 2,07.

Nous distinguons ainsi trois entreprises qui présentent un degré de réussite du SIE supérieur à 2,07 que nous considérons comme des entreprises qui réussissent de façon relativement satisfaisante leur SIE, et quatre autres entreprises qui présentent un degré de réussite du SIE inférieur à 2,07 que nous considérons comme des entreprises qui ne réussissent pas leur SIE. Un tel classement est illustré par la figure ci-dessous.

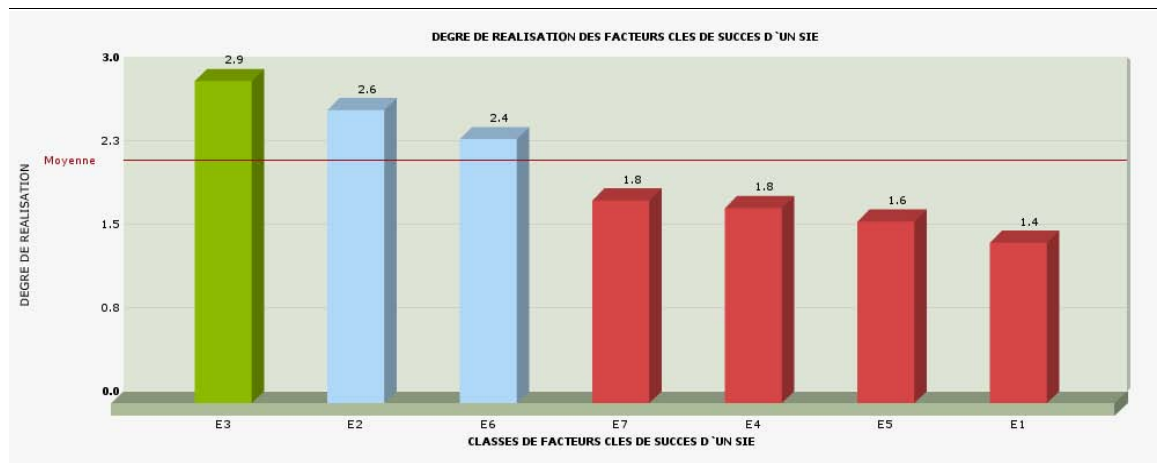


Fig. 129 : Classement des entreprises étudiées selon leur degré de réussite d'un SIE

Nous analysons, dans la suite, les raisons d'un tel classement des entreprises et nous pouvons distinguer trois lots d'entreprises : le premier formé par l'entreprise "E3" et qui constitue un cas particulièrement réussi de pratique de l'IE, le second formé par les entreprises "E2" et "E6" qui peuvent être considérés comme des entreprises ayant commencé une mise en oeuvre réussie de leur SIE, mais qui ne l'ont pas réellement formalisé, le troisième et dernier lot d'entreprises est constitué des entreprises "E1", "E7", "E5" et "E4" qui présentent un degré relativement faible de réussite d'un SIE.

En premier lieu, certaines entreprises comme l'entreprise "E3" nous ont surpris par l'avancement considérable de la pratique de l'IE. Cela est confirmé par leur degré de réalisation des facteurs du modèle MERSIE que nous jugeons particulièrement satisfaisant avec un degré de réussite du SIE de l'ordre de 3,11 / 4. Au sein de l'entreprise "E3", toutes les fonctions de l'IE sont ainsi réalisées, mais peu d'entre elles sont formalisées.

En outre, l'entreprise "E3" pratique une veille offensive visant à déceler les opportunités et les menaces dans l'environnement. Elle pilote également sa stratégie de façon exemplaire et les résultats en termes de compétitivité attestent de cela. Plutôt que de rester dans une perspective passive ou observatrice aux changements incessants de l'environnement, l'entreprise "E3" s'est déjà inscrite dans une logique volontariste pour déployer des stratégies entrepreneuriales ambitieuses en mettant au point des nouveaux produits.

En second lieu, les entreprises telles que "E6" et "E2" font preuve d'un degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE moyennement satisfaisant, respectivement de 2,43 et de 2,74 / 4. De telles entreprises montrent une pratique timide de l'IE qui leur permet toutefois de développer des stratégies relativement efficaces et, à un niveau moindre que celui de l'entreprise "E3", d'adopter des attitudes tant réactivité, préactive que proactive, qui leur confèrent une position stratégique confortable.

En troisième et dernier lieu, les entreprises telles que "E1", "E7", "E5" et "E4", présentent des résultats relativement faibles concernant la réalisation des facteurs clés de succès du SIE avec respectivement 1,46 1,85 1,62 et 1,79 / 4. La pratique de la veille stratégique seule ne répond que partiellement à la problématique de l'IE, ce qui explique notamment qu'un certain nombre de facteurs du modèle MERSIE a un degré de réalisation relativement faible par rapport à d'autres facteurs qui sont proches de ceux de la réussite de la veille stratégique. C'est pour cette raison que le niveau de cohérence de la réalisation des facteurs clés de succès de telles entreprises est relativement faible (aux alentours de 2,5), en comparaison aux autres entreprises et plus particulièrement à l'entreprise "E3" qui enregistre une cohérence de plus de 3,11.

Dès lors, à travers les entretiens réalisés dans les entreprises "E1", "E7", "E5" et "E4", les dirigeants interviewés nous ont informé qu'ils pratiquent de la veille stratégique et que, d'autre part, ils ont peu d'informations sur l'IE. Les quatre entreprises s'inscrivent dans une attitude réactive envers l'environnement et se contentent de s'adapter en permanence aux changements et n'influencent pas l'environnement.

### 5.9.3. Un lien constaté entre la réussite du système d'intelligence économique et la cohérence de la réalisation de ses facteurs clés de succès

La figure suivante illustre les résultats, par classe de facteur, des entreprises selon qu'elles présentent un degré de réussite du SIE supérieur à la moyenne de 2,07 ou inférieur à cette valeur. Nous pouvons remarquer que l'étude de la cohérence globale des degrés de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE suit une même distribution des entreprises en deux groupes formés par les mêmes entreprises. Ainsi, les entreprises qui réussissent leur SIE sont celles qui présentent non seulement un degré de réalisation supérieur à la moyenne mais également présentant un degré de cohérence supérieur à la moyenne (>2,66).

**Entreprises dont le SIE enregistre un degré de réussite supérieur à la moyenne ( > 2,07 )**

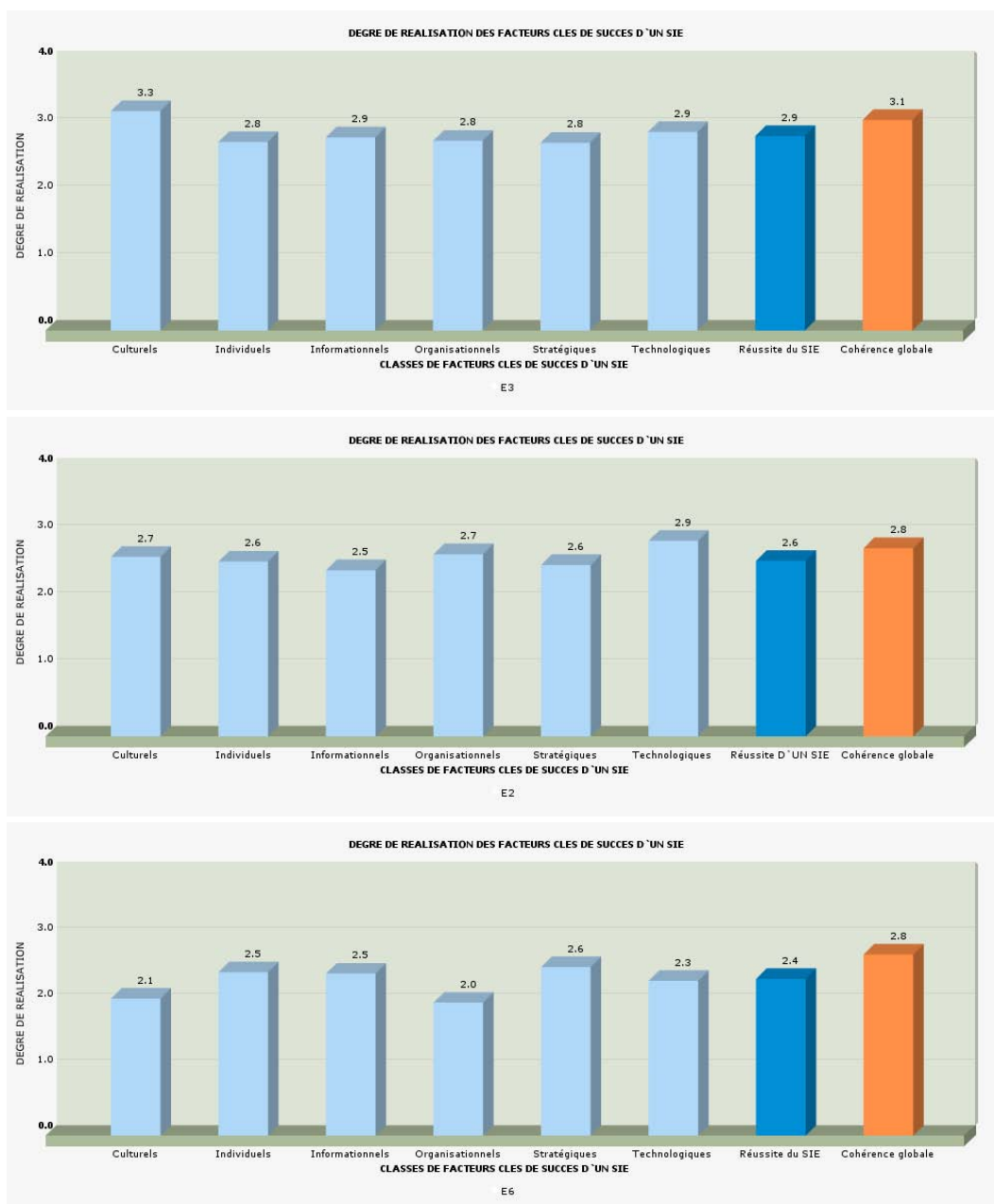


Fig. 130 : Récapitulatif des degrés de réalisation des FCS d'un SIE des entreprises ayant un degré de réussite de leur SIE supérieur à la moyenne

Pour les entreprises qui présentent un degré de réussite du SIE inférieur à la moyenne de 2,07, nous remarquons également qu'elles présentent un degré de cohérence inférieur à la moyenne ( $\leq 2,66$ ).

Entreprises dont le SIE enregistre un degré de réussite inférieur à la moyenne ( ≤ 2,07 )

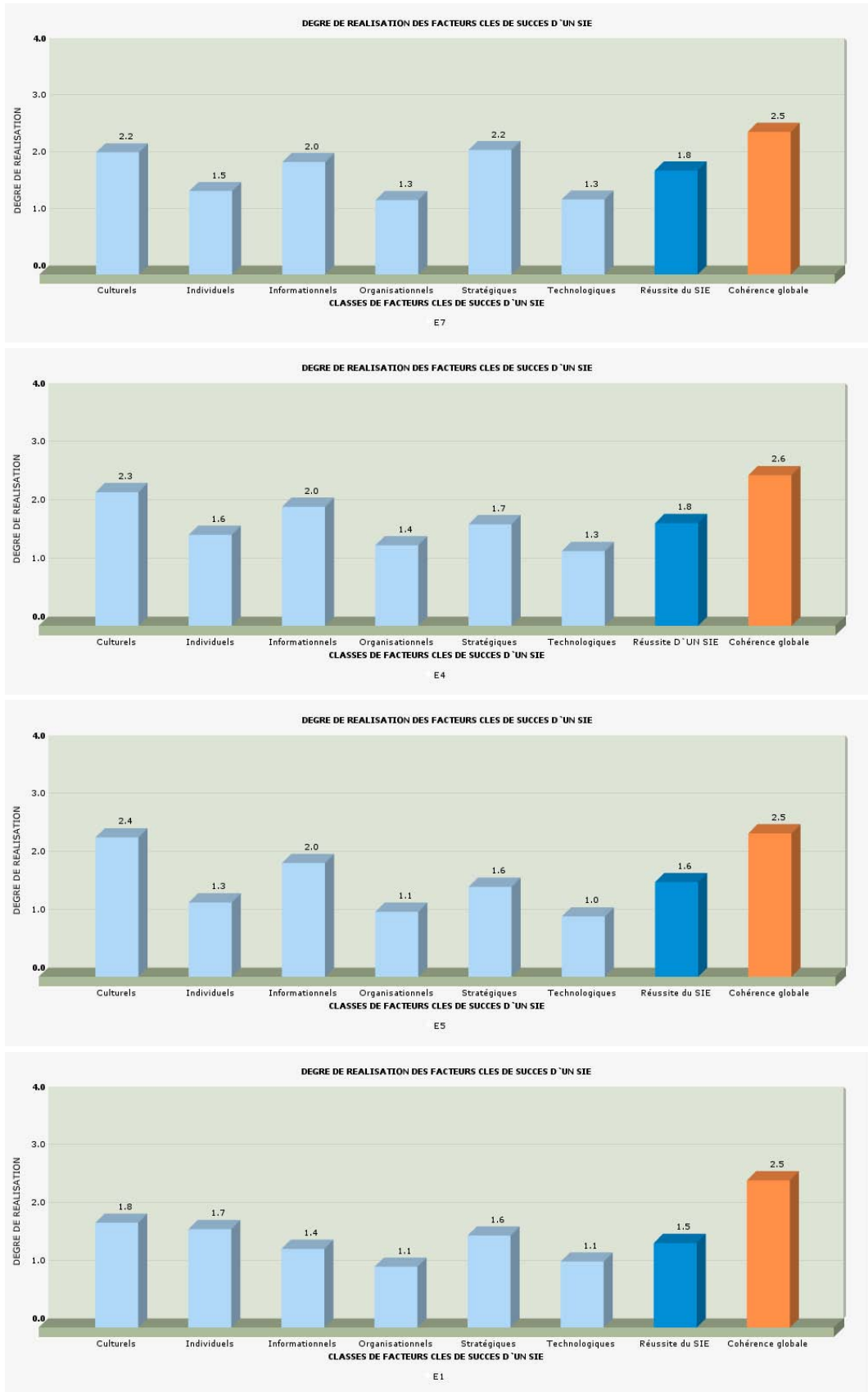


Fig. 131 : Récapitulatif des degrés de réalisation des FCS d'un SIE des entreprises ayant un degré de réussite de leur SIE inférieur à la moyenne

Ainsi, au vu de la distribution en deux groupes d'entreprises, selon le degré de réussite de leur SIE, et la correspondance d'une telle distribution avec celle reposant sur le degré de cohérence globale de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE, nous pouvons conclure qu'une relation est clairement déductible entre la réussite d'un SIE et la cohérence de la réalisation de ses facteurs de réussite.

Ainsi, nous pouvons confirmer la seconde hypothèse de la thèse selon la quelle :

**Hypothèse 2 vérifiée**

« Un SIE est réussi SI la réalisation de ses facteurs clés de succès est cohérente en ce sens que tous les facteurs sont équitablement réalisés. »

**5.9.4. Un degré de réussite du système d'intelligence économique qui reflète la compétitivité de l'entreprise**

Dans la figure ci-dessous, nous représentons le degré de réussite d'un SIE pour chacune des entreprises étudiées associés au niveau de compétitivité tel qu'exprimé par les décideurs respectifs interrogés.

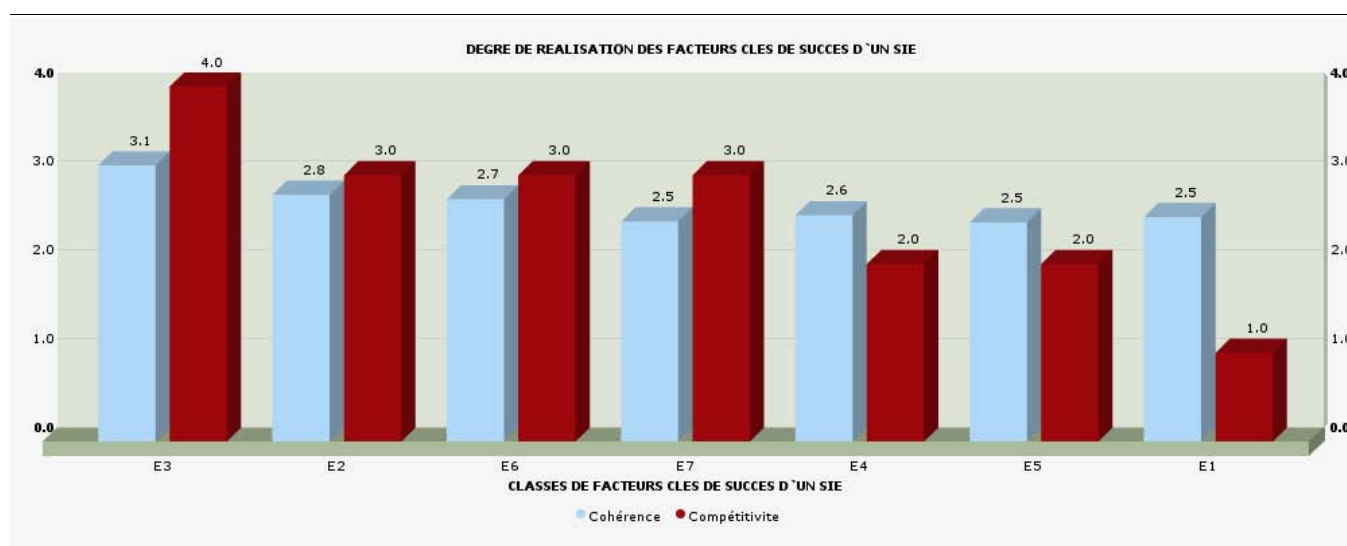


Fig. 132: Alignement du degré de réussite d'un SIE et du niveau de compétitivité des entreprises étudiées

Nous pouvons constater que la courbe du degré de réussite d'un SIE allant du meilleur degré enregistré, celui de l'entreprise "E3", au plus faible, celui de l'entreprise "E1", suit la même décroissance tout comme le niveau de compétitivité de telles entreprises, comme nous l'ont confié les décideurs interrogés. En effet, l'entreprise "E3" ayant enregistré le meilleur degré de réussite de son SIE enregistre également le meilleur niveau de compétitivité parmi les entreprises étudiées. En outre, l'entreprise "E1" qui a enregistré un faible degré de réussite d'un SIE, enregistre également le plus faible niveau de compétitivité, exprimé selon son décideur.

Les constatations qu'on a pu déceler après l'analyse des résultats nous amènent à dire que l'entreprise "E3" a un degré de réalisation des facteurs stratégiques le plus élevé. En outre, le comportement de cette entreprise sur le marché est non seulement réactif, mais également préactif et surtout proactif. L'entreprise a pu réaliser une longueur d'avance sur les autres entreprises, ce qui lui a permis d'assurer un avantage compétitif considérable et durable sur le marché tunisien. Les entreprises "E6" et "E2" sont moins compétitives que l'entreprise "E3", et le degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE au sein de chacune est moindre. Elles sont toutefois proactives et influencent l'environnement, mais avec une moindre efficacité. Leur comportement stratégique est également réactif et préactif.

Nous avons également constaté que les entreprises "E7", "E6" et "E5" s'adaptent à l'évolution de l'environnement et anticipent également les éventuels changements pour contrer les menaces avant qu'elles surviennent. Néanmoins, ces trois dernières entreprises n'éprouvent aucun effort de provoquer des changements de

l'environnement de l'entreprise. Le comportement stratégique de ces entreprises est un comportement de type réactif et préactif.

Enfin, nous avons constaté que l'entreprise "E1" subit les changements de l'environnement parce qu'elle n'a pas mis en place une procédure d'anticipation. C'est une entreprise qui subit l'environnement et qui ne l'influence pas, l'entreprise a une attitude passive envers son environnement.

Pour conclure, nous pouvons dire que la réussite de la pratique de l'IE a un impact considérable sur la nature des manoeuvres stratégiques ainsi que le comportement stratégique et l'attitude de l'entreprise envers son environnement. Un tel impact est visible à travers la compétitivité de l'entreprise qui est la finalité de toute stratégie d'entreprise et nous avons pu constater la corrélation entre la réussite du SIE et la compétitivité de l'entreprise.

Nous interprétons ce résultat par la double contribution qu'apporte le SIE : d'une part, les manoeuvres stratégiques (constituant des éléments offensifs et défensifs) sont permises par les fonctions de l'IE, si elle est réussie dans l'entreprise, et d'autre part, par le moment opportun auquel doivent être conduites ces manoeuvres et par une vigilance stratégique permanente. Nous pouvons ajouter encore à cela la mise en pratique d'une liberté d'action, par une flexibilité et une malléabilité des manoeuvres stratégiques qui permettent à l'entreprise de se préparer efficacement à toute éventuelle mutation de l'environnement, et de les ajuster avec les évolutions mouvantes de l'environnement, se montrer ainsi toujours ondoyant avec le sens de l'opportunité, de sagacité et beaucoup d'habileté et une maîtrise du moment de la décision.

Ainsi, nous avons pu vérifier la troisième hypothèse de la thèse :

---

***Hypothèse 3 vérifiée***

*« Le pilotage stratégique d'une entreprise est plus efficace SI son SIE est réussi »*

en d'autres termes

*« Une entreprise est plus compétitive SI son SIE est réussi »*

---

## **6. Synthèse du chapitre 4 : l'expérimentation du modèle MERSIE**

### **6.1. Les résultats obtenus après l'expérimentation du modèle dans l'entreprise**

- Synthèse de l'expérimentation du modèle MERSIE auprès de l'entreprise "Hayet"

L'expérimentation du modèle MERSIE a consisté à l'élaboration d'un guide d'entretien permettant l'évaluation du degré de réalisation de chacun des facteurs du modèle. L'application du modèle sur l'entreprise "Hayet" a consisté en un entretien avec son décideur qui a permis de répondre à l'ensemble des questions du guide d'entretien et d'en dégager le degré de réalisation de chaque facteur. L'analyse des résultats nous a révélé un certain nombre de facteurs ayant des degrés de réalisation insatisfaisants, voire même inexistantes.

Nous avons ainsi proposé d'améliorer la réalisation de certains de ces facteurs et cela a été effectué au sein de l'entreprise "Hayet". L'objectif second de notre étude était alors de réaliser une étude de cas de projet stratégique pouvant nous mener à prouver le lien entre la réalisation des facteurs clés de succès du SIE de "Hayet" et la réussite d'un tel système.

- Synthèse de l'étude de cas d'un projet stratégique au sein de l'entreprise "Hayet"

Au fur et mesure de l'étude de cas, nous avons effectué un accompagnement du décideur, du veilleur et de l'ensemble des acteurs impliqués dans le SIE de "Hayet" afin de mettre l'accent, au moment opportun, sur les facteurs ayant été améliorés et oeuvrant en faveur de la réussite du SIE en apportant une contribution notable au processus de résolution de problème décisionnel. Une telle étude nous a permis de révéler l'apport réel et sur terrain des facteurs clés de succès du modèle MERSIE à la réussite de la pratique de l'IE par les acteurs de l'entreprise "Hayet".

- Synthèse des résultats de l'application du modèle auprès de sept entreprises tunisiennes

L'application du modèle auprès de sept entreprises tunisiennes a permis d'avoir une idée plus claire sur le niveau d'adoption de la démarche d'IE au sein des entreprises tunisiennes. Les résultats que nous avons pu recueillir montrent clairement qu'il existe d'une part ceux qui, en étant réactifs, préactifs et proactifs, telle que l'entreprise "E3", portent leur pilotage stratégique à un haut niveau suffisant d'efficacité car leur degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE est relativement haut. D'autre part, il existe des entreprises dont le degré de réalisation des facteurs est faible et nous avons pu constater qu'elles se comportent au sein de leur environnement soit de façon passive soit simplement réactive.

Cette étude nous a permis, grâce à un test empirique, fondé sur le modèle MERSIE de trancher clairement en faveur d'un lien direct entre réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE et l'efficacité du pilotage stratégique de l'entreprise. Nous avons également pu conclure à une relation entre la réussite d'un SIE et la cohérence de la réalisation de ses facteurs clés de succès.

## 6.2. Retour d'expérience et vérification des hypothèses de la recherche

### 6.2.1. Un rappel des hypothèses de recherche dans le mémoire

Nous rappelons que les hypothèses que nous avons posé au début de ce mémoire sont au nombre de trois :

---

Hypothèse 1 : « *Un SIE est réussi SI ses facteurs clés de succès sont réalisés.* »

---

---

Hypothèse 2 : « *Un SIE est réussi SI la réalisation de ses facteurs clés de succès est cohérente en ce sens que tous les facteurs sont équitablement réalisés.* »

---

---

Hypothèse 3 : « *Le pilotage stratégique d'une entreprise est plus efficace SI son SIE est réussi* »  
en d'autres termes  
« *Une entreprise est plus compétitive SI son SIE est réussi* ».

---

### 6.2.2. Vérification des hypothèses de la thèse

L'expérimentation du modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE MERSIE a permis de mesurer le degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet". À l'issue d'une telle évaluation, nous avons pu proposer au décideur de l'entreprise "Hayet" d'améliorer certains de ces facteurs dont le degré de réalisation était bas, voire inexistant. Après l'amélioration du degré de réalisation d'un certain nombre de facteurs, nous avons tenté de réaliser nous a permis de vérifier la première hypothèse.

Nous avons montré que l'application du processus d'IE a permis à l'entreprise "Hayet" non seulement de résoudre un problème décisionnel en déclenchant une manoeuvre stratégique innovante mais aussi de montrer que le fait d'améliorer les facteurs clés identifiés permettait d'améliorer l'apport du SIE au processus décisionnel stratégique, ce qui est la finalité même du SIE. Ainsi, un SIE est réussi si les facteurs clés de son succès sont réalisés. L'hypothèse 1 est alors validée.

A travers l'application du modèle à sept entreprises tunisiennes, nous avons pu relever une corrélation claire entre la réalisation des facteurs clés de succès au sein d'une entreprise et le comportement stratégique de l'entreprise. Les exemples relativement différents de comportements stratégiques des entreprises interrogées nous montrent une telle corrélation entre la réussite du SIE et l'efficacité de leur pilotage stratégique, ce qui valide la troisième hypothèse. De plus, une corrélation est également enregistrée entre la réussite d'un SIE et la cohérence de la réalisation des facteurs clés d'un tel système et ce dans les 7 entreprises étudiées. La seconde hypothèse de la thèse a alors été validée.



## **7. Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons expérimenté le modèle MERSIE que nous avons développé. Pour cela, nous avons élaboré un guide d'entretien permettant l'évaluation du degré de réalisation de chacun des facteurs clés de succès d'un SIE du modèle MERSIE.

La mise en pratique d'un tel guide a d'abord servi lors d'un entretien en face à face avec le décideur de l'entreprise "Hayet" dont l'objectif était d'évaluer le degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE, et par là même, d'évaluer le degré de réussite du SIE de l'entreprise.

Un telle évaluation nous a ensuite permis d'identifier, parmi les facteurs clés de succès d'un SIE, ceux dont la réalisation était faible ou inexistante, pour lesquels nous avons formulé des recommandation pour l'amélioration de leur réalisation. Le décideur de l'entreprise "Hayet" a alors pris en considération ces recommandations et a mis en oeuvre des actions nécessaire visant à améliorer la réalisation de certains facteurs clés de succès du SIE de son entreprise. Toutefois, l'amélioration du degré de réalisation des facteurs clés de succès du SIE, notamment au sein de l'entreprise "Hayet", ne doit pas être considérée comme une remise à niveau de tous les facteurs présentant des lacunes. En effet, une telle remise à niveau s'accompagne de coûts assez importants si le nombre de facteurs concernés est élevé. Selon les priorités de l'entreprise, un facteur pourra être réalisé au détriment d'un autre. C'est en ce sens qu'il est crucial de relever, auprès du décideur, les priorités qu'il se fixe dans l'amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès du SIE. Une telle démarche permet de focaliser les efforts sur les facteurs clés de succès les plus urgents, selon le décideur, à remettre à niveau.

L'étape qui a suivi consistait alors à montrer l'apport de l'amélioration de tels facteurs à la réussite du SIE de l'entreprise et, ce, à travers une étude de cas de problème décisionnel relatif à un projet stratéggue mené au sein de l'entreprise "Hayet". Ainsi, une telle étude de cas nous a permis de vérifier la première hypothèse de la thèse, en l'occurrence qu'un SIE est réussi si ses facteurs clés de succès sont réalisés.

Par la suite, nous avons étendu l'étude de la réalisation des facteurs clés de succès du SIE auprès d'un échantillon de sept autres entreprises tunisiennes. Cette étude visait à montrer d'une part la corrélation entre la réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE et la compétitivité des entreprises étudiées, et d'autre part la corrélation entre la cohérence des degrés de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE et la réussite d'un tel système.

Le guide d'entretien que nous avons élaboré dans cette thèse permet une étude de la réalisation des facteurs clés de succès du SIE. Toutefois, une telle étude n'est que qualitative et ne pourra certainement pas s'inscrire dans une approche quantitative à visée statistique. En effet, chaque entretien demande une discussion en face à face avec les responsables de l'entreprise qui peut durer jusqu'à deux demi journées et ce pour déceler la réalité du terrain et relever le plus fidèlement possible le degré de réalisation de chaque facteur.



## **Conclusion générale et perspectives**

Au terme de ce travail de recherche, nous avons proposé un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE fondé sur les facteurs clés de succès d'un tel système qui permettent d'optimiser le pilotage stratégique de l'entreprise. L'étude de la relation entre le processus d'IE et le processus décisionnel stratégique, ainsi que l'analyse des contributions de l'IE au pilotage stratégique, nous ont permis d'éclaircir ce qu'est la « réussite d'un SIE », d'identifier les facteurs clés de succès d'un SIE et nous ont permis aussi de développer un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE capable de servir de guide pour les décideurs dans le but d'évaluer la réussite de leurs SIE au sein de leurs entreprises.

Dans la suite, nous nous proposons de rappeler la problématique et les objectifs de la recherche que nous nous sommes fixés, de présenter une synthèse de la démarche méthodologique suivie ainsi que de donner un aperçu des résultats obtenus sur le terrain. Les résultats de la recherche auxquels nous sommes parvenue ont été appréhendés en considérant certaines limites dues à la nature exploratoire de la recherche. Une telle analyse critique nous permettra de mettre en évidence de nouvelles voies et pistes de recherches.

### **1. La problématique et les objectifs de la recherche**

À l'heure actuelle, le contexte économique engendré essentiellement par la mondialisation des économies, la démocratisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication et l'avènement de la société de l'information, est qualifié d'hostile et justifie l'évolution rapide vers la complexité, l'instabilité, l'imprévisibilité et l'hyper compétitivité de l'environnement de l'entreprise. Ce contexte crée de l'incertitude, de la complexité et impose de nouvelles contraintes environnementales à l'entreprise, qui ne doit pas se contenter de s'adapter aux mutations incessantes de l'environnement, mais doit également les maîtriser, et surtout les influencer en sa faveur afin de maintenir une meilleure compétitivité et de préserver sa pérennité le plus longtemps possible.

Dès lors, il est devenu indispensable aux décideurs, soucieux de préserver la pérennité de l'entreprise, de décrypter l'environnement pour « savoir qui fait quoi où comment et pourquoi ? », pour maîtriser le paradoxe qui apparaît entre besoin en informations stratégiques pertinentes et surabondance d'informations et le modifier en fonction des souhaits de l'entreprise.

La maîtrise et la protection de l'information stratégique à haute valeur ajoutée, notamment celle qui permet l'anticipation des événements susceptibles de se manifester dans l'environnement, devient un enjeu stratégique permettant d'alimenter en permanence la réflexion stratégique, d'éclairer les choix stratégiques et de constituer ainsi une matière première de création d'un avantage concurrentiel durable et soutenable. Toutefois, l'obtention d'un tel avantage compétitif n'est pas le résultat d'une accumulation d'informations, mais découle plutôt de la détention de bonnes informations mises à disposition des décideurs au bon moment pour prendre de bonnes décisions et mener des actions stratégiques adéquates. Les décideurs sont ainsi en attente et ont besoin d'une démarche méthodologique appropriée leur permettant la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour mieux se positionner dans un environnement concurrentiel incertain et de plus en plus compétitif.

Certes, avec l'avènement de la société de l'information, la démocratisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication et l'instauration d'une économie dite « de l'information », l'information est désormais à la portée de tous les acteurs économiques, tout un chacun pouvant se l'approprier, et tous se retrouvant submergés d'information et plongeant librement dans un océan d'informations. Dès lors, nous pouvons évoquer les côtés contestés de la société de l'information, à savoir d'une part, la surabondance d'informations parfois inutiles, la désinformation, l'espionnage industriel, les tentatives de déstabilisation des entreprises vulnérables, les tentatives de cyberintrusion et de vol d'informations stratégiques confidentielles, et d'autre part, le manque en informations stratégiques pertinentes. Toutes ces constatations réelles, évoquant des dangers probables menaçant la pérennité de l'entreprise, incitent les chefs d'entreprises à s'interroger sur les techniques et

méthodologies les plus adéquates leur permettant de décrypter la réalité de l'environnement, de disposer des informations stratégiques pertinentes à haute valeur ajoutée, de maîtriser le risque informationnel et d'en tirer parti pour maîtriser l'environnement et maintenir une meilleure compétitivité. De telles techniques et méthodologies sont ainsi considérées comme des enjeux stratégiques mais ont été malheureusement longtemps ignorées par beaucoup d'entreprises, notamment les entreprises tunisiennes, sujet de notre étude.

L'IE s'identifie à une nouvelle pratique managériale, considérée dans notre travail comme « un système de pilotage stratégique » permettant à l'entreprise de disposer de techniques, astuces et méthodologies telles qu'elles inscrivent l'entreprise dans une nouvelle logique dynamique, dépassant le paradoxe qui existait depuis toujours entre le déterminisme environnemental et le volontarisme stratégique. L'IE est ainsi une nouvelle perspective incluant des éléments conjoints de préactivité, réactivité et proactivité instaurant ainsi une meilleure liberté d'action stratégique et permettant une meilleure optimisation du moment de la décision pour une meilleure compétitivité. L'attitude de la préactivité exprime la capacité de l'entreprise, vigilante et sans cesse sur le qui-vive, à anticiper et à prévoir par-delà le présent immédiat pour se préparer à d'éventuels changements imprévus susceptibles de survenir dans l'environnement ; celle de la réactivité exprime la capacité de l'entreprise à répondre rapidement et efficacement aux changements imprévus, et celle surtout de la proactivité exprime une attitude volontariste par laquelle l'entreprise cherche à influencer et à modifier l'environnement dans le sens de ses intérêts. Les enjeux stratégiques de l'IE ne sont plus à démontrer, ils répondent à de tels besoins exprimés par les décideurs et relèvent non seulement des techniques offensives permettant à l'entreprise de déjouer les ruses des concurrents et de définir des stratégies volontaristes ambitieuses pour surprendre, mais également, des techniques défensives ou de contre-intelligence permettant à l'entreprise de s'inscrire durablement dans une perspective anti-déterministe permettant de dissimuler ses intentions stratégiques aux compétiteurs, de se protéger contre les tentatives malveillantes et de réduire les contraintes environnementales imposées afin de ne plus se laisser surprendre.

Dès lors, l'IE permet une meilleure lecture de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement car elle permet de découvrir toutes les issues cachées et les zones d'ombre, de produire en temps réel des connaissances stratégiques à très haute valeur ajoutée, utiles à la prise de décisions stratégiques, et, de par la préactivité, la réactivité et la proactivité qu'elle promulgue, elle promet une meilleure efficacité du pilotage stratégique de l'entreprise (il s'agit de penser, de définir et de piloter la stratégie d'une manière dynamique) et une meilleure compétitivité soutenable et durable sur le marché (il s'agit de mettre en pratique un renouveau stratégique dynamique et de restreindre les contraintes environnementales susceptibles d'influencer les stratégies retenues).

Dans notre travail, nous nous intéressons plus particulièrement au contexte économique tunisien, à l'étude des enjeux stratégiques de l'IE pour l'entreprise tunisienne, et à l'identification des critères de réussite d'un SIE pour la conduite de stratégies compétitives répondant ainsi aux nouvelles règles concurrentielles imposées par le nouvel échiquier économique, et efficaces en termes d'innovation dans les manoeuvres stratégiques, d'optimisation du moment de décision et d'action stratégiques.

L'IE tire toute sa haute valeur ajoutée de deux champs de recherche fondamentaux, à savoir les sciences de l'information et de la communication et les sciences de gestion, pour justifier son rôle d'une nouvelle pratique managériale, dans l'entreprise. L'IE permet de restituer des informations stratégiques pertinentes afin d'améliorer le processus décisionnel stratégique de l'entreprise.

Certes, la mise en pratique de l'IE est d'un intérêt incontestable pour les entreprises qui souhaitent acquérir, améliorer ou maintenir une meilleure performance stratégique dans des situations ambiguës et constamment changeantes. Toutefois, l'évaluation de la réussite d'un SIE revêt une importance considérable, parce que nous pensons qu'il ne suffit pas uniquement d'étudier le lien entre la pratique de l'IE et la stratégie, mais plutôt de démontrer comment la réussite d'une telle pratique contribue à l'efficacité du pilotage stratégique au sein de l'entreprise. Cela nous amène à tenter de répondre à la question suivante : quels sont les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique de l'entreprise ?

L'orientation de notre recherche se fonde d'abord sur les attentes des décideurs en termes d'une méthodologie

adéquate d'évaluation de la réussite de la pratique de l'intelligence économique. Les difficultés rencontrées dans l'entreprise en matière de pratique de l'intelligence économique, les dysfonctionnements, voire même les échecs des dispositifs d'intelligence économique ont débouché sur trois constatations majeures. La première constatation est que l'activité de l'intelligence économique elle-même est souvent jugée complexe à mettre en place et difficile à gérer dans l'entreprise particulièrement lorsque celle-ci implique de nombreux acteurs, voire même tous les membres de l'entreprise. La deuxième constatation repose sur les limites des recommandations et des conseils formatés des cabinets de consultance dans le sens où ceux-ci ne sont pas personnalisés en fonction des objectifs stratégiques de chaque entreprise, ce qui engendre de moins en moins de confiance de la part des dirigeants d'entreprises à l'égard de telles recommandations. La troisième constatation est que les imitations d'une pratique de l'intelligence économique spécifique à une entreprise ne permettent pas toujours d'assurer d'une manière durable la pérennité de l'entreprise imitatrice et une telle pratique peut même être dangereuse.

Ensuite, les décideurs, soucieux de la pérennité des entreprises qu'ils dirigent, exigent toujours l'assurance d'un retour sur investissement, notamment en intelligence économique. Pour cela, ils souhaitent connaître les facteurs clés du succès de leur dispositif d'intelligence économique et disposer d'une méthodologie adéquate leur permettant l'évaluation de la réussite d'un tel dispositif.

Compte tenu du contexte de la recherche, des enjeux stratégiques de l'IE et pour répondre aux attentes des décideurs, nous avons soulevé cinq principales questions :

- Pourquoi l'IE est-elle si importante pour l'entreprise, notamment l'entreprise tunisienne ?
- Comment définir la « réussite » d'un SIE ?
- Comment évaluer la réussite d'un SIE en tant que système de pilotage stratégique de l'entreprise ?
- Quels sont les facteurs clés du succès d'un SIE pour un meilleur pilotage stratégique de l'entreprise ?
- Quel est l'impact de la réussite d'un SIE sur la compétitivité de l'entreprise ?

En se posant les questions du "pourquoi" (pourquoi la réussite d'un SIE) et du "comment" (par la réalisation de facteurs clés de succès d'un SIE), nous ne voulons pas seulement étudier les facteurs clés de succès d'un tel système, mais aussi et surtout l'impact d'une telle réussite sur l'efficacité du pilotage stratégique de l'entreprise. Ainsi, l'objectif final de notre travail de recherche est de parvenir à un double outil d'évaluation d'une part, de la réussite d'un SIE, et d'autre part, de l'impact d'une telle réussite sur l'efficacité du pilotage stratégique.

Plus précisément, nous avons quatre objectifs :

- Proposer une définition d'un SIE,
- Proposer une définition de « réussite d'un SIE »,
- Identifier les facteurs clés de succès d'un SIE,
- Proposer un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique MERSIE.

Notre travail a consisté d'abord en une étude de la littérature et ensuite en une partie de contribution, dans lesquelles, nous avons pu éclaircir les points suivants :

- Étudier l'apport de l'intelligence économique pour une lecture pertinente de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement

A travers l'étude bibliographique que nous avons menée tout au long de la thèse, nous avons pu constituer une argumentation riche mettant en exergue la contribution de l'intelligence économique pour une lecture pertinente de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement. Ainsi, en étudiant les apports et les limites des perspectives du déterminisme environnemental et du volontarisme stratégique, nous avons pu démontrer que l'intelligence économique permet de réconcilier les deux perspectives. En effet, l'IE permet d'optimiser la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement en inscrivant une telle relation dans une logique dynamique lui permettant de s'émanciper des contraintes environnementales en les minimisant dans le cadre d'une logique d'antidéterminisme et d'avoir la possibilité de modifier l'environnement en faveur de l'entreprise dans le cadre d'une logique proactive.

- Montrer que l'intelligence économique permet une meilleure compétitivité de l'entreprise au travers d'un pilotage stratégique efficace

L'intelligence économique s'identifie à une nouvelles pratique managériale considérée dans notre travail comme « un système de pilotage stratégique ». L'intelligence économique constitue alors une nouvelle perspective instaurant une liberté d'action stratégique qui comprend des éléments conjoints de préactivité, réactivité et proactivité, pour assurer la compétitivité de l'entreprise.

- Étudier les travaux existants portant sur l'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique

Nous avons réalisé une étude bibliographique rassemblant les principaux travaux portant sur la pratique de l'intelligence économique, mais aussi sur les travaux qui abordent la réussite d'une telle pratique. Au terme d'une telle étude bibliographique, nous avons constaté que la plupart des travaux de recherche retenus dans la littérature se sont focalisés sur l'étude de la réussite d'une composante de l'IE, en l'occurrence la veille stratégique, et nous pensons que cela est insuffisant parce que la veille stratégique ne répond que partiellement à la problématique de l'IE. D'autres travaux ont tenté de mesurer l'efficacité du dispositif de l'IE mais ceux-ci n'ont que partiellement pris en compte l'avis de l'utilisateur (le décideur) d'un tel dispositif et négligé l'avis des professionnels en IE.

En outre, très peu de recherches ont porté sur la relation entre la pratique de l'intelligence économique et la stratégie de l'entreprise. Nous avons retenu, à notre connaissance, seulement deux thèses de doctorat, l'une en sciences économiques et l'autre en sciences de gestion, et aucune thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication n'a abordé la question de la réussite d'un système d'intelligence économique pour l'amélioration de la stratégie de l'entreprise. Toutefois, même si ces travaux ont évoqué quelques facteurs clés de succès de la pratique de l'intelligence économique, cela n'était pas suffisamment approfondi car il ne s'agissait pas du sujet principal de l'étude.

Certains auteurs ont étudié le lien entre la pratique de l'intelligence économique et la performance stratégique de l'entreprise mais nous pensons qu'il faudrait plutôt relier "réussite de la pratique de l'intelligence économique" et "efficacité de la stratégie" parce qu'une entreprise peut pratiquer l'intelligence économique sans pour autant la réussir ni aboutir à une stratégie efficace. Nous avons constaté qu'une telle étude n'a fait que rarement l'objet de travaux de recherche, d'où l'intérêt de notre sujet de thèse.

Enfin, nous avons constaté qu'il n'y a pas de travaux appliqués aux entreprises tunisiennes et qui traitent de près ou de loin de la pratique et de la réussite de l'IE, d'où l'intérêt de notre travail de recherche.

- Identifier les facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique

Dans notre travail, nous nous intéressons à l'étude des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique. Notre objectif est d'identifier certains de ces facteurs à partir de l'étude de la littérature portant sur le sujet de notre recherche. Le recours au terrain nous a également semblé pertinent dans l'identification d'autres facteurs de réussite d'un système d'intelligence économique en nous fondant sur une démarche exploratoire de type qualitatif par études de cas au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet", qui nous a servi de terrain d'expérimentation pour aboutir à ce travail.

- Développer un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique MERSIE

Nous avons pour objectif de proposer un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE. Le modèle envisagé permettrait à l'entreprise de diagnostiquer le degré de réussite de son système d'intelligence économique et de pouvoir améliorer le degré de réalisation des facteurs de réussite d'un tel système.

Nous avons également fixé comme objectif d'expérimenter un tel modèle que nous proposons auprès d'un échantillon de sept entreprises tunisiennes choisies dans différents secteurs d'activité et ce pour vérifier la relation entre la réussite d'un système d'intelligence économique et le niveau de compétitivité des entreprises étudiées. Cela permet de mettre en avant, par étude sur terrain, les enjeux stratégiques de l'intelligence économique pour la conduite de stratégies compétitives.

## **2. La synthèse de la démarche d'investigation**

### **2.1. Le cadre théorique de la recherche**

Le présent travail conduit à s'interroger sur les variables explicatives de réussite ou d'échec d'un SIE. C'est dans

l'optique de répondre à une telle interrogation que nous avons voulu éclairer le cadre théorique susceptible de nous aider à mieux appréhender la notion de réussite et d'échec d'un SIE. Pour cela, nous nous référons à l'approche systémique en considérant l'intelligence économique comme un système ayant des fonctions clairement définies. Ainsi, nous avons d'abord tenté de mener une étude théorique sur les fonctions de l'intelligence économique afin de mieux comprendre les finalités d'un SIE.

Partant des fondements de l'approche systémique, nous avons proposé une architecture d'un SIE mettant en exergue ses principaux composants que sont le processus d'IE, les acteurs impliqués dans le SIE, et le système d'informations stratégiques SIS.

Partant des fonctions attribuées à un SIE, que nous avons éclairées, nous avons pu définir ce que représentent les notions de « réussite » ainsi que d'« échec » d'un SIE. En ce sens, un SIE est d'autant plus réussi qu'il réalise efficacement ses fonctions et qu'il est capable d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés. Parallèlement, un SIE en échec est un système n'ayant assuré aucune de ses fonctions et donc n'ayant atteint aucun des objectifs qui lui ont été assignés.

L'étape qui a suivi a consisté à définir ce que l'on entend par « facteur clé de succès » et « facteur clé d'échec » et cela nous a amené à privilégier la piste d'identification des facteurs clés de succès plutôt que celle des facteurs clés d'échec. La raison à cela est qu'en partant du constat que l'échec induit, par nature, la « non réussite », un système échoué ne peut pas l'être partiellement. À l'opposé, la réussite, même partielle induit systématiquement le « non échec ». De plus, les décideurs ont souvent besoin d'une méthodologie appropriée leur permettant d'assurer la réussite du SIE. L'objectif n'est donc pas d'éviter l'échec mais plutôt d'assurer la réussite et c'est en ce sens que nous avons cherché à identifier les facteurs clés de réussite d'un SIE.

## **2.2. La phase qualitative par étude de cas de la recherche pour l'identification des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique**

Afin d'identifier les facteurs clés de réussite d'un SIE, nous avons opté pour une méthodologie qualitative en mettant en exergue l'application d'une démarche qualité au SIE, c'est à dire à ses différents composants que sont d'abord le processus d'IE, ensuite les acteurs impliqués dans le SIE, et enfin le système d'informations stratégiques.

Nous avons identifié les facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique à partir de la littérature, mais aussi à partir d'études de cas réalisées sur le terrain. De telles études de cas ont été menées avec notre partenaire, l'entreprise tunisienne "Hayet", dans laquelle nous avons commencé par la mise en place, au tout début de la thèse, d'un véritable système d'intelligence économique. Ce fut la première phase de notre collaboration avec l'entreprise. Ensuite, nous avons pu réaliser plusieurs études de cas de résolution de problèmes décisionnels mettant en pratique la démarche de l'intelligence économique dans l'entreprise.

Les facteurs clés de succès ont été identifiés à partir des points forts décelés lors de l'application du processus d'IE durant la réalisation des études de cas ainsi que les lacunes dans une telle application. Les facteurs clés de succès du SIE identifiés reflètent alors ce que l'entreprise doit réaliser pour une meilleure application du processus d'IE.

C'est à travers de telles études de cas que nous avons pu identifier plusieurs facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique qui, confrontés aux facteurs identifiés à partir du travail bibliographique réalisé, nous ont permis de constituer un ensemble cohérent de facteurs que nous avons structuré en six classes de facteurs, définies en facteurs de type culturel, facteurs de type organisationnel, facteurs de type individuel, facteurs de type informationnel, facteurs de type stratégique et enfin facteurs de type technologique.

En premier lieu, les facteurs culturels constituent les éléments de réponse à la question « comment peut-on agir sur la culture de l'entreprise pour favoriser un environnement culturel propice à la réussite d'un SIE ? ». En second lieu, les facteurs organisationnels constituent les éléments de réponse à la question « comment peut-on changer le fonctionnement de la structure organisationnelle de l'entreprise pour qu'elle joue en faveur de la réussite d'un SIE ? ». En troisième lieu, les facteurs individuels constituent les éléments de réponse à la question « comment peut-on acquérir ou constituer, enrichir et préserver des compétences qualifiées de stratégiques pour tirer parti de

leur valeur ajoutée à la réussite d'un SIE ? ». En quatrième lieu, les facteurs informationnels constituent les éléments de réponse à la question « comment peut-on évaluer le degré de pertinence de l'information et en tirer parti pour améliorer la réussite d'un SIE ? ». En cinquième lieu, les facteurs stratégiques traduisent l'approche comportementale de l'IE et constituent les éléments de réponse à la question « comment faut-il piloter la stratégie de l'entreprise afin qu'elle soit réceptive à toutes les opportunités et qu'elle ne cesse de s'ajuster dans un environnement en perpétuel changement ? ». En dernier lieu, les facteurs technologiques constituent les éléments de réponse à la question « comment peut-on améliorer l'efficacité d'un système d'informations stratégiques sécurisé en termes de fonctionnalités en faveur de la réussite d'un SIE ? ».

L'ensemble des facteurs identifiés a pu faire l'objet de l'avis d'experts et consultants en intelligence économique pour les valider, ce qui nous a permis de développer un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique que nous avons appelé MERSIE.

L'ensemble des facteurs clés de succès d'un SIE a ainsi été soumis à l'oeil averti d'experts et consultants spécialistes en IE. La première méthode que nous avons choisie pour mener à bien une telle enquête exploratoire a consisté à envoyer un questionnaire par email via un formulaire web à plusieurs experts et consultants. Toutefois, malgré les raisons favorables nous ayant amenée à choisir une telle méthode, notamment la facilité à mise en oeuvre, la rapidité dans la collecte des données, nos efforts ont été vains car la participation des experts dans l'enquête exploratoire a été faible. De ce fait, nous avons réorienté notre méthode vers des entretiens en face à face avec des spécialistes et des experts en IE. Un tel remaniement de la méthode choisie nous a permis d'aller au delà de la simple la validation ou non des facteur pour plutôt essayer de rectifier, améliorer, repenser certains facteurs grâce à l'avis des experts et consultants en IE. Le cadre de l'Université Européenne d'été « innovation et IE » organisée durant trois semaines du 25 juin au 14 juillet à Cherbourg pendant l'année 2005, à laquelle nous avons participé, a été l'occasion idéale de rencontrer, sur un même lieu, et sur une période suffisante, des experts et des consultants en IE.

En définitive, nous avons constitué, à l'aide de l'avis des experts, un ensemble précis, cohérent et validé de facteurs clés de succès d'un SIE. Le modèle MERSIE d'évaluation de la réussite d'un SIE a ainsi été constitué et il comprend plus de 70 facteurs de types culturels, stratégiques, individuels, organisationnels, informationnels et technologiques.

### **2.3. La phase de tests empiriques pour la validation des hypothèses de la recherche**

L'étude du degré de réalisation de ces facteurs clés de succès nous permet de mettre en évidence le degré de réussite du SIE. C'est ainsi que nous avons réalisé un guide d'entretien permettant la mise en pratique du modèle des facteurs clés de succès d'un SIE. L'objectif de la phase de tests empiriques consiste à recourir au modèle MERSIE, à travers le guide d'entretien réalisé afin d'évaluer le degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE, et par là même d'aboutir au calcul du degré de réussite du SIE. Nous avons commencé notre phase de tests empiriques avec l'expérimentation du modèle MERSIE au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet" puis nous avons étendu une telle expérimentation à un échantillon de sept autres entreprises tunisiennes.

#### **2.3.1. Le test du modèle d'évaluation de la réussite du système d'intelligence économique au sein de la société tunisienne "Hayet"**

L'entreprise "Hayet" a été la première entreprise dans laquelle le modèle MERSIE a été expérimenté. Il était alors question d'un entretien en face à face avec le décideur de l'entreprise qui a permis d'évaluer le degré de réalisation de chacun des facteurs constituant le modèle MERSIE. A l'issue d'un tel entretien et à l'aide de formules que nous avons développées, nous avons calculé le degré de réussite d'un système d'intelligence économique au sein de l'entreprise "Hayet". Plusieurs lacunes ont alors pu être rapportées au dirigeant de l'entreprise. Ce dernier a mis en oeuvre plusieurs actions nécessaires à l'amélioration de certains facteurs dont le degré de réalisation était faible ou inexistant. Au terme d'une telle amélioration du degré de réalisation des facteurs clés de succès, nous avons entamé une étude de cas d'un projet stratégique au sein de l'entreprise "Hayet" et ce dans le but de justifier que l'amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès engendre l'amélioration de la réussite du SIE.



### 2.3.2. Le test du Modèle d'Évaluation de la Réussite du Système d'Intelligence Économique MERSIE auprès d'un échantillon de sept entreprises tunisiennes

Après avoir expérimenté le modèle MERSIE au sein de l'entreprise "Hayet" dans l'objectif de déceler les facteurs clés de succès dont le degré de réalisation n'était pas satisfaisant et de les améliorer pour accroître le degré de réussite du système d'intelligence économique de l'entreprise, nous avons opté pour une expérimentation plus élargie du modèle MERSIE dans un échantillon de sept autres entreprises tunisiennes dans des secteurs variés. L'objectif d'une telle expérimentation est de mesurer d'une part le degré de réussite d'un système d'intelligence économique et d'autre part le niveau de compétitivité de telles entreprises pour vérifier la relation entre la réussite d'un système d'intelligence économique et la compétitivité de l'entreprise. L'expérimentation auprès des sept entreprises s'est étalée sur une période de trois mois passée en Tunisie et durant laquelle nous avons pu réaliser les sept entretiens avec les décideurs des entreprises étudiées.

## **3. Synthèse des contributions et résultats de l'expérimentation**

### **3.1. Les apports théoriques et méthodologiques**

Au terme de ce travail de recherche, nous avons abouti à plusieurs apports théoriques que nous proposons de présenter ici.

En premier lieu, nous avons étudié l'IE d'une part comme une interface entre l'entreprise et son environnement permettant une lecture pertinente de leur relation, et d'autre part comme pratique managériale au service de la stratégie de l'entreprise.

En second lieu, nous avons clarifié et formalisé plusieurs notions essentielles à l'étude. D'abord, nous avons proposé une définition d'un SIE. Ensuite, les deux notions de réussite et d'échec d'un SIE ont été étudiées afin, non seulement d'aboutir à une sémantique claire de nos propos, mais aussi de mieux justifier nos choix méthodologiques. Puis, nous avons éclairé ce que nous entendions par « facteurs clés de succès » et « facteurs clés d'échec » d'un SIE. Enfin, nous avons discuté des inter-relations entre ces différentes notions.

En troisième lieu, nous avons constitué un ensemble de facteurs clés de succès d'un SIE en confrontant ceux qui ont été identifiés à partir de la littérature et ceux qui ont été identifiés par études de cas sur terrain.

En quatrième lieu, après avoir identifié les facteurs clés de succès d'un SIE et les avoir validés auprès d'experts en IE, nous avons proposé un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique que nous avons appelé MERSIE. Le modèle MERSIE permet à l'entreprise de savoir sur quels leviers elle doit agir pour réussir son SIE et, ce, en jouant le rôle d'instrument d'auto-diagnostic du degré de la réalisation des facteurs clés de succès du SIE.

### **3.2. Les apports pratiques et les résultats de l'expérimentation**

Plusieurs apports pratiques peuvent être résumés dans cette section et nous pouvons en citer principalement trois.

En premier lieu, nous avons réalisé au sein de l'entreprise "Hayet" plusieurs études de cas de problèmes décisionnels dont deux principales ont été incluses en détail dans le présent mémoire. Les études de cas nous ont permis d'identifier certains facteurs clés de succès d'un SIE mais aussi ont permis à l'entreprise "Hayet" de mettre en évidence les fruits de l'application de l'intelligence économique dans la résolution de tels problèmes décisionnels.

En second lieu, nous avons entrepris l'expérimentation du modèle MERSIE, à l'aide d'un guide d'entretien simple d'emploi et permettant de disposer d'un diagnostic sur la réalisation des facteurs clés de succès identifiés. L'entreprise "Hayet" a ainsi disposé d'une méthode puissante de vérification de l'état de réussite de son SIE.

L'étude du degré de réalisation des facteurs clés de succès dans l'entreprise "Hayet" nous a permis de mettre en évidence les lacunes d'une telle réalisation et de formuler des recommandations à l'attention du dirigeant de l'entreprise. Ces recommandations ont permis au dirigeant de mettre en oeuvre les actions nécessaires pour l'amélioration de la réalisation de certains facteurs, jugés non satisfaisants.

Ainsi, le modèle d'évaluation des facteurs clés de succès du SIE n'a pas uniquement servi à mettre en évidence les facteurs peu ou non réalisés mais surtout, nous a permis de formuler les recommandations nécessaires à l'amélioration de leur réalisation.

En troisième lieu, après plusieurs actions mise en oeuvre par le dirigeant de l'entreprise "Hayet" pour la remise à niveau de la réalisation de certains facteurs clés de succès de son SIE, nous avons pu réaliser une étude de cas d'un projet stratégique ayant permis de vérifier que l'amélioration de la réalisation des facteurs clés de succès au sein de l'entreprise a effectivement permis une meilleure réussite du SIE et une amélioration du processus décisionnel stratégique.

En quatrième lieu, nous avons étendu l'expérimentation du modèle MERSIE auprès d'un échantillon de sept entreprises tunisiennes dans des secteurs d'activités différents. Une telle étude nous a permis d'abord de disposer d'une vue d'ensemble sur le degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE au sein des entreprises tunisiennes afin d'estimer le degré de préparation des entreprises tunisiennes à mettre en place et/ou à réussir un SIE, ensuite et surtout, d'affirmer le lien qui existe entre la réussite d'un SIE et la compétitivité des entreprises étudiées.

#### **4. Les difficultés rencontrées et les limites de la recherche**

Les difficultés que nous avons rencontrées au cours de la thèse sont aussi bien d'ordre théorique qu'empirique et nous proposons d'en présenter quelques éléments dans la suite.

##### **4.1. Les difficultés d'ordre théorique**

Dans notre travail de recherche, nous avons étudié des concepts et des connaissances théoriques relevant principalement de deux courants de recherche que sont les Sciences de l'Information et de la Communication d'une part, et les Sciences de Gestion d'autre part. Durant la phase de réflexion, nous avons constaté que relativement peu de publications et résultats de travaux de recherche sont disponibles sur les critères de réussite de la pratique de l'intelligence économique pour l'amélioration de la stratégie de l'entreprise. Cela s'explique, comme nous l'avons mentionné dans la thèse, par le fait que le sujet est relativement récent et que les recherches portant sur la pratique de l'intelligence économique dans les entreprises tunisiennes sont, à notre connaissance, quasi inexistantes. Les seuls travaux que nous avons retenus dans la littérature et portant sur l'entreprise tunisienne sont ceux qui traitent de la pratique de la veille stratégique qui, bien entendu, ne répondent que partiellement à la problématique de l'intelligence économique.

##### **4.2. Les difficultés d'ordre empirique**

La méthodologie envisagée dans notre travail de thèse est qualitative, et une problématique particulière dans la recherche que nous avons réalisée dans cette thèse est caractérisée par « *la nature et la difficulté du terrain de recherche* » (V. Chanal & H. Lesca, 1995). Nous avons ainsi rencontré certaines contraintes imposées par le terrain durant la phase d'expérimentation de notre modèle MERSIE.

En premier lieu, du fait que nous nous sommes intéressée au contexte tunisien, nous avons rencontré des difficultés géographiques car les entreprises auprès desquelles le modèle MERSIE a été expérimenté sont toutes installées en Tunisie. Plusieurs déplacements vers la Tunisie ont été nécessaires pour mener à bien les démarches de l'expérimentation et ce de l'ordre de deux déplacements par an sur une durée s'étalant de quelques semaines à quelques mois et ce particulièrement durant les trois dernières années de la thèse.

En second lieu, après avoir identifié les facteurs clés de succès d'un SIE, nous avons tenté de les faire valider par des experts et consultants en intelligence économique. Durant cette phase de validation des facteurs, nous avons rencontré des difficultés au niveau de la collecte de l'avis d'experts en IE et ce pour de multiples raisons. D'abord, nous avons choisi de collecter les réponses des experts à travers un formulaire web et l'une des limites d'une telle méthode est, d'une part, le nombre restreint de réponses des experts sollicités (la demande a été réalisée par courrier électronique et nous avons récolté uniquement trois réponses sur 20 email envoyés, ce qui nous a paru insuffisant pour constituer une étude suffisamment crédible. Ainsi, nous avons conclu, avec le recul, qu'un tel moyen est très peu efficace car, face à un formulaire de plus de 70 facteurs à évaluer, la grande majorité d'experts

se sont vite découragés) et d'autre part le manque de pertinence des réponses reçues (réponses souvent systématiques, avec peu de possibilités de retours et d'interactivité avec les experts afin de mieux expliquer et valider les facteurs proposés). A la suite de ces constatations et ayant été acceptée comme participante à l'Université Européenne d'Été « Innovation et Intelligence Économique » en 2005 à Cherbourg, nous avons pu, durant les trois semaines de l'événement, entrer en contact directement avec de nombreux experts et consultants européens en IE afin de réaliser des entretiens en face à face pour la validation des facteurs identifiés et nous avons donc pu passer d'un simple questionnaire à une réelle discussion enrichissante qui nous a permis non seulement de valider la liste des facteurs, mais aussi de recevoir des propositions d'adjonction de nouveaux facteurs et de modifications de certains autres.

En troisième lieu, durant la phase d'expérimentation du modèle MERSIE auprès d'un échantillon constitué de sept entreprises tunisiennes additionnelles, il a été particulièrement difficile d'obtenir la confiance des décideurs interviewés afin d'aborder, par exemple, les aspects stratégiques de leurs entreprises. Cela est compréhensible par l'importance de la confidentialité dans un contexte économique mondialisé et difficilement maîtrisable.

### **4.3. Les limites de la recherche liées aux choix méthodologiques**

Les résultats auxquels nous sommes parvenus devraient être appréhendés en admettant certaines limites liées aux choix méthodologiques qui proviennent essentiellement de la nature exploratoire de la recherche. En effet, la méthode utilisée vise à explorer le terrain préalablement à une étude approfondie de la problématique posée pour identifier les variables explicatives de la réussite d'un SIE.

De plus, l'expérimentation sur le terrain, sans compter l'entreprise "Hayet", peut s'avérer critiquable par l'utilisation d'un faible échantillonnage d'entreprises limité à sept entreprises tunisiennes.

## **5. Les perspectives pour de nouvelles pistes de recherche**

Outre les recherches envisagées pour pallier les limites et difficultés soulignées précédemment, nous nous sommes d'ores et déjà fixé d'autres projets de recherche qui s'inscrivent dans le prolongement de nos travaux.

En premier lieu, et en suivant les recommandations de R.S. Kaplan & D.P. Norton (1992), nous prévoyons la mise en oeuvre d'un tableau de bord mettant en exergue le degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un SIE. Un tel tableau de bord serait à destination du responsable du SIE de l'entreprise et lui permettrait de disposer d'une vision globale sur l'état de réalisation des facteurs du modèle MERSIE. L'actualisation du tableau de bord se ferait à travers l'application itérative du modèle MERSIE de façon périodique (mensuellement par exemple). Il permettrait à l'entreprise de disposer d'un système d'alarme pour être non seulement vigilante par rapport aux changements qui s'opèrent dans l'environnement, mais aussi vigilante par rapport à l'état de réussite de son propre SIE. Nous imaginons un tel tableau de bord comme un outil prévenant le responsable d'IE sur le degré de réalisation des facteurs clés de succès ainsi que sur leur évolution. Comme nous l'avons expliqué dans le quatrième chapitre de ce mémoire, l'objectif d'un tableau de bord est grandement facilité par le choix du XML-RSS comme format de représentation du modèle MERSIE parce qu'un tel format est largement accepté par les tableaux de bord de type « lecteur de flux RSS » et il ne manquerait plus que de développer la capacité d'alerter le décideur et à lui indiquer les facteurs nécessitant une remise à niveau ou encore ceux qui sont particulièrement bien réalisés.

En second lieu, nous souhaitons lever la limite qui consiste à considérer que tous les facteurs identifiés contribuent de façon égale à la réussite d'un SIE. Une telle hypothèse est, selon nous, approximative et il serait intéressant d'accorder un degré d'importance à chacun des facteurs du modèle MERSIE. Cela permettrait de disposer d'une priorité dans les recommandations d'amélioration des facteurs et le responsable du SIE serait assisté, conformément à de tels degrés d'importance, dans le choix de l'ordre des facteurs à réaliser dans son plan d'action pour l'amélioration de la réussite du SIE.

En troisième lieu, nous avons étudié des exemples d'inter-relations entre les classes de facteurs clés de succès d'un SIE. Une étude plus fine de telles inter-relations pourrait révéler le degré d'influence d'un facteur sur un autre facteur et donc, par calcul, le degré d'influence d'une classe de facteurs sur une autre classe de facteurs. Toutefois,

une telle étude, au facteur près, demanderait un travail d'investigation sur terrain portant sur un échantillon d'entreprises plus important.

En dernier lieu, notre modèle MERSIE a été conçu indépendamment du contexte de l'entreprise tunisienne et par conséquent, il serait intéressant d'expérimenter un tel modèle dans un échantillon d'entreprises européennes ou anglo-saxonnes. Nous avons d'ores et déjà établi plusieurs contacts avec les consultants en IE qui nous ont aidée à la validation des facteurs clés de succès d'un SIE. Ces consultants ont exprimé leur grand intérêt à tenter l'expérience en appliquant le modèle MERSIE dans des entreprises européennes. L'objectif d'une telle expérimentation permettrait de disposer d'un état des lieux sur la réussite des SIE dans les entreprises.

## Références bibliographiques

- Aacker D.A., « Managing brand equity », New York, Free Press, 1991.
- Aacker D.A., « Organizing a strategic information scanning system », *California Management Review*, vol.25, n°2, January, 1983, pp.76-83.
- Abell D.F., « The starting point of strategic planning », Englewood Cliffs, New-Jersey, Prentice-Hall, 1980, pp.2-7.
- Abell D.F., « Managing with Dual Strategies : Mastering the Present, Preempting the Future », The Free Press, 1993.
- Abernathy W.J., & Clark K., « Innovation: mapping the winds of creative destruction », *Policy*, 14, february, 1985, pp.3-22.
- Abric J.C., « Coopération, compétition et représentations sociales », Cousset : Delval, 1987.
- Abric J.C., « Pratiques sociales et représentations », Éditions Presses Universitaires de France, *Psychologie*, 1994, 251p.
- Achard P., « La dimension humaine de l'intelligence économique », Éditeur(s) : Hermès – Lavoisier, 1ère édition, Mai, 2005, 256p.
- Achard P., & Bernat J.P., « L'intelligence économique : mode d'emploi », Éditions ADDBS, 1998, 2<sup>ème</sup> édition, Décembre 2005.
- Aguilar F.J., « Scanning the business environment », Éditions Mac Millan, New York, 1967.
- Alavi M., & Leidner D., « Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues », *MIS Quarterly*, vol.25, n° 1, march, 2001, pp.107-176.
- Aldrich H., « Organizations and environment », Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.
- Alexander E.R., « The design of alternatives in organizational contexts : a pilot study », *Administrative Science Quarterly*, vol.24, 1979, pp.382-404.
- Allaire Y., & Firsirotu M.E., « Les racines de l'innovation : le système japonais et l'expérience américaine », *Revue Internationale de Gestion*, Novembre 1988.
- Alter N., « La gestion du désordre en entreprise », Éditions L'Harmattan, 1990.
- Amabile T.M., « A model of creativity and innovation in organizations », *Research in Organizational Behavior*, vol.10, 1988, pp.123-167.
- Amabile T.M., « Motiver la créativité dans les organisations : faites ce que vous aimez et aimez ce que vous faites », in *Créativité Organisationnelle, Regards sur l'Individu, l'Entreprise et l'Economie*, GETZ Isaac, Collection Entreprendre, Vital Roux, Éditions Vuibert, Paris, 2002, pp.11-31.
- Amiel M., Bonnet F., & Jacobs J., « Management de l'administration », 2<sup>ème</sup> édition., De Boeck, 1998.
- Amit R., Schoemaker P.J.H., « Strategic assets and organizational rent », in *Strategic Journal*, vol.14, 1993, pp.33-46.
- Anderson C., & Paine F., « Managerial perceptions and strategic behavior », *Journal of Management Review*, Décembre, 1975, pp.811-823.
- Andrews K.R., « The Concept of Corporate Strategy », 1971, rééditions en 1980.
- Angehrn A.A., & Jelassi T., « DSS Research and Practice in Perspective », *Decision Support Systems*, vol.12, n°4/5, Novembre, 1994.
- Ansoff H.I., « Corporate strategy : an analytic approach to business policy for growth and expansion », New York, McGraw Hill, 1965, 241p, Traduction, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions Hommes & Techniques, traduction française en 1968.
- Ansoff H.I., « Managing strategic surprise by response to weak signals », *California Management Review*, vol.18, n°2, 1975, pp.21-33.
- Ansoff H.I., Eppink J., & Gomer H., « Managing of strategic surprise and discontinuity : problem of managerial decisiveness », *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°1, 1979, pp.459-488.
- Ansoff H.I., « Implanting strategic management », Éditions Free Press, 1984.
- Ansoff H.I., « The emerging paradigm of strategic behavior », *Strategic Management Journal*, vol 8 n°6, november-december, 1987, pp.501-515.
- Ansoff H.I. & Mcdonell E.J., « Implanting strategic management », 2<sup>ème</sup> édition, Prentice Hall, 1990.

- Ansoff H.I., « Stratégie du développement de l'entreprise », Éditions d'organisation, 1990.
- Ansoff H.I., & Sullivan P.A., « Empirical support for a paradigmatic theory of strategic success behaviors of environment serving organizations », *International Management Review of strategic management*, n°4, 1993.
- Argyris C., & Schön D., « Organizational Learning: A Theory of Action Perspective », Reading, Massachusetts, Menlo Park : Addison-Wesley Publishing Company, 1978,1993.
- Argyris C., « Knowledge for action », San Francisco, Jossey-Bass, 1993.
- Arrègle J.L., « Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 1995, pp.85 – 94.
- Arrègle J.L., « Analyse Ressource Based et identification des actifs stratégiques », *Française de Gestion*, 108, 1996, pp.25-36.
- Arrow K.J., « The economic implications of learning by doing », *Review of Economic Studies* 29, 1962, pp.155-173.
- Astley W.G., & Fombrun C.J., « Collective strategy : social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, vol.8, n°4, 1983, pp.576-587.
- Atamer T., Calori R., & Laurent P., « Dynamique des marchés et veille stratégique -Méthodologie », Working Paper de l'Institut de Recherche de l'Entreprise, Série Management stratégique de l'information, Groupe École Supérieure de Commerce de Lyon, Janvier, 1987.
- Atamer T., & Calori R., « Diagnostic et décisions stratégiques », Éditions Dunod, 1993
- Atkinson A.B., & Stiglitz J.E., « A new view of technological change », *Economic Journal* 79, 1969, pp.573-578.
- Atlan H., « Entre le Cristal et la Fumée : essai sur l'organisation du vivant », Éditions du Seuil, Point-sciences, 1979, 286p.
- Aubert B.A., « Les technologies de l'information et l'organisation », Éditions Gaetan Morin, Boucherville, 1997, 255p.
- Audigier M., Coulon G. & Rassat P., « L'intelligence économique : un nouvel outil de gestion », Maxima, Paris, 2003, 165p.
- Aveni R., « Hypercompétition », Éditions Vuibert, 1995, 381p.
- Avenier M.J., « La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégiques », Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Mai 1996.
- Avenier M.J., « La stratégie 'chemin faisant' », Éditions Economica, 1997.
- Axelrod R., « Evolution of competition », New York, Basic Books, 1984.
- Bahrani H., & Evans S., « Strategy making in high technology firms : the empiricist mode », *California Management Review*, vol.32, n°2, 1989, pp.107-128.
- Baird L., « Managing performance », John Wiley, New York, 1986.
- Ballaz B., « Le processus de de veille stratégique examiné du pont de vue des directions d'achats », CERAG, 1992, pp.92-04.
- Bamberger I., « Stratégies et structures : une analyse de leurs relations dans la perspective de nouveaux développements en théorie stratégique », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°8, 1988, pp.7-23.
- Bandura A.A., « Social learning theory », Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1977.
- Bardin L., « L'analyse de contenu », réÉditions Presses Universitaires de France, Coll. Le psychologue, 1998.
- Barnard C., « The Fonctions of the Executive », Harvard University Press, 1938.
- Barnett S., « Style and strategy : new metaphors, new insights », *European Management Journal*, vol.14, n°4, 1996, pp.347-355.
- Barney J.B., « Strategic Factor Markets : Expectations, Luck and Business Strategy », *Management Science Journal*, n°32, 1986, pp.1231-1241.
- Barney J.B., « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, n°17, 1991, pp.99-120.
- Baron M.W., Pettit P., Slote M., *Three Methods of Ethics*, Oxford, Blackwell, 1997.
- Barrand J., « Le manager agile : vers un nouveau management pour affronter la turbulence », Éditions Dunod, 1<sup>ère</sup> édition, 2006, 220p.
- Barthalay G., & Gourmanel F., « OASIS, outil d'aide à la sélection de l'information stratégique », Didacticiel - ESA, CERAG, Grenoble, 1998.
- Bartlett C.A., & Ghoshal S., « Changing the Role of Top Management : Beyond Strategy to Purpose », *Harvard Business Review*, vol.72, n°6, 1994, 2<sup>ème</sup> édition, Mai-Juin 1995, pp.132-142.
- Bateson G., « Steps to an ecology of mind », New-York, Ballantine Books, 1972.
- Baumard P., « Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels », Éditions Masson, Paris, 1991.

- Baumard P., « From noticing to making sense : using intelligence to develop strategy », *The international Journal of intelligence and counterintelligence*, vol.7, issue1, New York, Summer 1994.
- Baumard P., « The intelligence dead end : how you present it! », in *Competitive Intelligence Review*, vol.5, n°2, summer 1994, pp.53-55.
- Baumard P., « Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 1995, pp.49-56.
- Baumard P., « L'information stratégique dans la grande organisation », *Systèmes d'information et Management*, vol.2, n°2, 1997.
- Baumard P., & Harbulot C., « Perspective historique de l'intelligence économique », *Revue d'intelligence économique*, n°1, Mars 1997, pp.50-64.
- Baumard P., « Prospective à l'usage du manager », EMS 1999.
- Baumard P., « Tacit knowledge in organizations », Éditions Sage, London, 1999.
- Baumard P., « Analyse stratégique mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance », Éditions Dunod, Paris, 2000.
- Beaufre A., « Introduction à la stratégie », Paris, Armand Colin, 1963.
- Beccarra- Fernandez I., « Center for innovation and knowledge management », in *SIGGROUP Bulletin*, n°191, 1998.
- Becherer R.C., & Maurer J.G., « The proactive personality disposition and entrepreneurial behaviour among small company presidents », *Journal of Small Business Management*, 1999, pp.28-36.
- Bedeian A.G., « Choice and determinism : a comment », *Strategic Management Journal*, n°11, 1990, pp.571-573.
- Beer M., & Eisenstat R.A., « The silent killers of strategy implementation and learning », *Sloan Management Review*, vol.41, n°4, 2000, pp.29-42.
- Beignon J.M., « Intelligence économique et entreprise : comprendre son environnement pour agir », Éditions Harmattan, Paris, 2005, 268p.
- Belmondo P., « Les interactions entre outils de gestion et connaissances. Application à une cellule de veille concurrentielle », *Actes de la 10<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec, 2001.
- Bender S., & Fish A., « The transfer of knowledge and the retention of expertise : the continuing need for global assignments », *Journal of Knowledge Management*, vol.4, n°2, 2000, pp.125-137.
- Bengtsson M., & Kock S., « Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol.19, n°5, 2000, pp.411-426.
- Bennis W., & Namus B., « Organizational Learning : The Management of Collective Self », in *New Management Review*, n°3-1, 1985, pp.6-13.
- Berliner C., & Brimson J.A., « Cost management for today's advanced manufacturing », Harvard Business Press, 1988.
- Bertalanffy L.V., « Théorie générale des systèmes », Éditions Dunod, 1995.
- Bescos P.L., Dobler P., Mendoza C., Naulleau G., « Contrôle de gestion et management », 2<sup>ème</sup> édition, Éditions Montchrestien, Collection Entreprendre, 1993, 471p.
- Bescos P.L., & Mendoza C., « Manager cherche information utile désespérément », Éditions L'Harmattan, 1999.
- Besson B., & Possin J.C., « Du renseignement à l'intelligence économique : détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise », Éditions Dunod, Paris, 1996, 226p.
- Besson B., « Éveil ou réveil de l'intelligence économique », *Regards sur l'IE*, n°1, Janvier-Février 2004.
- Besson B., Fonvielle D., Fourez M., & Lionnet J.P., « Modèle d'intelligence économique. AFDIE (Association Française d'Intelligence Economique) », Éditions Economica, Paris, 2004.
- Bettis R.A., & Prahalad C.K., « The dominant logic : A new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, vol.7, n°6, 1986, pp.485-501.
- Bettis R.A., & Prahalad C.K., « The dominant logic : retrospective and extension », *Strategic Management Journal*, vol.16, 1995, pp.5-14.
- Beyer K., Dandekar T., & Keller W., « RNA ligands selected by cleavage stimulation factor contain distinct sequence motifs that function as downstream elements in 3'-processing of pre-mRNA », *The Journal of Biological Chemistry*, vol.272, n° 42, 1997, pp.26769-26779.
- Blanc G., Dussauge P., & Quelin B., « Stratégies concurrentielles et différenciation », *problèmes économiques*, 26 Février, n°2264, 1992, pp.1-7.
- Blankenburg Holm D., Eriksson K., & Johanson J., « Creating value through mutual to business relation ships », *Strategic*

- Management Journal, vol.20, 1999, pp.467 – 486.
- Bloch A., « Intelligence économique », Éditions Economica, Collection Poche Gestion, 1996, 108p., 2<sup>ème</sup> édition, 1999.
- Blondel F., Edouard S., & El Mabrouki M.N., « Quelles articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise », Actes de la 15<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Annecy, Genève, 13-16 Juin 2006.
- Bogner W., & Thomas H., « From skills to competences : The play-out of resource bundles across firms », in Heene A., Sanchez R. & Thomas H., Dynamics of Competence-Based Competition : Theory and Practice in the New Strategic Management, London, Elsevier, 1996.
- Boisot M. H., « Knowledge Assets – Securing Competitive Advantage in the Information Economy », Oxford University Press, New York, 1998.
- Bon J., & Jallat F., « Guerre des prix et concurrence : une analyse en situation de crise économique », Revue Française du Marketing, vol.1, n°161, 1997, pp.49-60.
- Bonarelli P., « La réflexion est-elle rentable ? : de la décision en univers turbulent », Éditions L'Harmattan, Paris, 1994, 253p.
- Bonnet M., « Impliquer les cadres dans la mise en oeuvre stratégique », Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août, 1986.
- Bouaka N., « Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique », Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Nancy 2, Décembre 2004.
- Bouayad A., « Le paradoxe des fusions-acquisitions », Journal Le monde, 13 Septembre 1999.
- Bouquin H., « Le contrôle de gestion », Paris, Éditions Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 2<sup>ème</sup> édition, 1991, 451p.
- Bourcieu S., « L'internationalisation des PME. Du déterminisme au volontarisme stratégique », Revue Internationale de Gestion, vol.25, n°1, printemps 2000, pp.12-22.
- Bourgeois L.J., « Strategy and environment : a conceptual integration », Academy of Management Review, vol.5, n°1, 1980, pp.25-39.
- Bourgeois L.J., « Strategic management and determinism », Academy of Management Review, vol.9, n°4, 1984, pp.586-596.
- Bourgeois L.J., « Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environment », Academy of Management Journal, vol.28, n°3, september 1985, pp.548-573.
- Bourgeois L.J., & Eisenhardt K.M., « Strategic decision processes in high velocity environments : Four cases in the microcomputer industry », Management Science, vol.34, n°7, July, 1988.
- Bournois F., « Portraits comparés des managers européens », Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, 1996, pp.115-132.
- Bournois F., & Romani P.J., « L'intelligence économique et stratégique P dans les entreprises françaises », Éditions Economica, Collection IHEDN, Paris, 2000.
- Bouquin H., « Le contrôle de gestion », Éditions Presses Universitaires de France, 1986, 1991, 1997.
- Bouteiller D., « Formation de la main-d'œuvre », numéro spécial de la Revue Internationale de Gestion, vol.22, n°3, automne, 1997, 16p.
- Bower J.L., « Managing the Resource Allocation Process », Boston, Harvard Business School Press, 1970, pp. 19–20.
- Bowman D., & Gatignon H., « Determinants of competitor response time to a new product introduction », Journal of Marketing Research, vol.32, n°1, 1995, pp.42-53.
- Bowman D., & Gatignon H., « Order of Entry as a Moderator of the Effect of the Marketing Mix on Market Share », Marketing Science, vol.15, 1996, pp.222-242.
- Boyd B.K, Dess G.G., & Rasheed A.M., « Divergence between archival and perceptual measures of the environment : causes and consequences », Academy of Management Review, vol.18, n°2, 1993, pp.204-226.
- Boyer L., Equilbey N., « Histoire du management », Éditions d'organisation, 1990.
- Boynton A.C., & Zmud R.W., « An assessment of critical success factors », Sloan Management Review, vol.26, n°1, 1984, pp.17-27.
- Braguier I., « Le comportement organisationnel et stratégique des PME : l'effet de l'incertitude perçue de l'environnement », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, IAE de Poitiers, 1993.
- Brandenburger A.M., & Nalebuff J., « Co-opetition », Harvard Business School, Boston, 1996.



- Brandmeyer K., & Schmidt M., « La guerre des prix dans les parfums, de l'autodestruction d'un secteur », *Décisions Marketing*, n°6, 1995, pp.15-22.
- Brisson G., « L'influence de la relation structure- turbulence sur la performance des organisations. Le cas des municipalités Québécoises », Thèse de doctorat en Science de gestion, Université Aix-Marseille3, 1992.
- Brockhoff K., « Competitor technology intelligence in german companies », *Industrial Marketing Management*, vol.20, 1991, pp.265-280.
- Broner G., « L'incertitude », Presses Universitaires de France, *Que sais-je?*, 1997, 128p.
- Brown A.D., & Starkey K., « Organizational Identity and Organizational Learning : A Psychodynamic Perspective », *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, 2000, pp.102-120.
- Brown J.S., & Duguid P., « Organizational Learning and Communities of Practices ; Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, vol.2, n°1, 1991, pp.40-56.
- Brunsson N., « The irrational organization, irrationality as a basis for organizational action and change », Chichester : Wiley, 1985.
- Brunsson N., « The organization of hypocrisy », Chichester, UK : Wiley, 1989.
- Bucholtz R.A., « Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics », Prentice-Hall, Inc., Englewoods Cliffs, New Jersey, 1989.
- Bulginge F., « Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : modèle incrémental d'intelligence économique », Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication, Université de Toulon et du Var, 2002.
- Burack E.H., & Mathys N.J., « Environmental scanning improves strategic planning », *Personnel Administrator*, April, 1989.
- Burgelman R.A., « A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm », *Administrative Science Quarterly*, n°28, 1983, pp.223-244.
- Burgelman R.A., « Corporate entrepreneurship and strategic management : insights from a process study », *Management Science*, vol.29, n°12, 1983, pp.1349-1364.
- Burgelman R.A., « Applying the methodology of grounded theorizing in strategic management », *Advances in Strategic Management*, vol.3, 1985, pp.83-99.
- Burgelman R.A., « Strategy making as a social learning process : the case of internal corporate venturing », *Interfaces* vol.18, n°3, 1988, pp.74-85.
- Burgelman R.A., « Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation : Theory and Field Research », *Organization Science*, vol.2, n°3, 1991, pp.239-262.
- Burgelman R.A., « Fading Memories : A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments », *Administrative Science Quarterly*, vol.39, 1994, pp.24-56.
- Burns T., & Stalker G.M., « The management of innovation », Tavistock Institute, 1961.
- Burt R.S., « Structural holes : the social structure of competition », Cambridge, Harvard University Press, 1992.
- Bygrave W.D., & Hofer C.W., « Theorising about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.16, n°2, Winter 1991, pp.13-22.
- Cacaly S., (dir), Le Coadic Y.F., Pomart P.D., & Sutter E., « Dictionnaire de l'information », Paris, Armand Colin, 2004.
- Cadet B., Grenier C., Smida A., « Les décisions sous contraintes », Presses Universitaires de Caen, 2003.
- Caduc P., « Intelligence économique et NTI : un nouvel enjeu pour l'État et les entreprises », 2004.
- Callot P., « Déterminants structurels et stratégiques, perception de l'environnement et influence sur le champ concurrentiel de la restauration commerciale en France », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, IAE de Poitiers, le 6 Janvier 1997.
- Calori R., « Designing a Business Scanning System », *Long Range Planning*, vol.22, n°113, february, 1989, pp.69-82.
- Calori R., & Atamer T., « L'action stratégique - le management transformateur », Éditions d'Organisation, Paris, 1989.
- Calori R., & Sarnin P., « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1993, pp.86-94.
- Cameron K.S., Kim M.U., & Whetten D.A., « Organizational effects of decline and turbulence », *Administrative Science Quarterly*, n°32, 1987, pp.222-240.
- Campbell D., & Pritchard R., « Motivation theory in industrial and organizational psychology », In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago : Rand McNally, 1976, pp.63-130.
- O'Dell C., « Creating and Retaining Knowledge Lessons », in *KM Europe*, 2003.

- Carpenter G.S., & Nakamoto K., Consumer preference formation and pioneering advantage, *Journal of Marketing Research*, n°26, Août, 1989, pp.285-296.
- Castelnaud J., Daniel L., Mettling B., « Le pilotage stratégique : comment mobiliser l'énergie collective », Éditions d'Organisation, 2001.
- Castrogiovanni G.J., « Environmental munificence : a theoretical assessment », *Academy of Management Review*, vol.16, n°3, 1991, pp.542-543.
- Catala P., préface à « Éthique et Société », sous la direction de Raymond Moch, Armand Colin, 1997.
- Caves R., & Porter M.E., « From entry barriers to mobility barriers », *Quarterly Journal of Economics*, vol.91, 1977, pp.127-132.
- Chakravarthy B., « A new strategy framework for coping with turbulence », *Sloan Management Review*, winter 1997, pp.67-82.
- Chakarwarthy B.S., & White R.E., « strategy process : forming, implementing changing strategies », in A.M. Pettigrew, H. Thomas, & Whiting (eds.), *Handbook of strategy and management*, London : Sage, 2002, pp. 182-205.
- Chanal V., & Lesca H., « Méthodologie de recherche : vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Papier de recherche C.E.R.A.G.*, 1995, pp.95-10.
- Chandler A.D., « Strategy and structure : chapters in the history of the American industrial enterprise », The MIT Press, Cambridge, Mass, 1962.
- Chappoz Y., « La gestion de l'interactivité entreprise / environnement », *RIPME*, vol.4, n°3, 1991, pp.53-75.
- Chassang G., « Réinventer le contrôle de gestion », *Politique Industrielle*, vol.9, 1987, pp.89-102.
- Chen M.J., & MacMillan I.C., « Nonresponse and delayed response to competitive moves: the roles of competitor dependence and action irreversibility », *Academy of Management Journal*, vol.35, n°3, 1992, pp.539-570.
- Chen M.J., Smith K.G., & Grimm C.M., « Action characteristics as predictors of competitive », *Science*, vol.38, n°3, 1992, pp.439-455.
- Chen M.J. & Miller D., « Competitive attack, retaliation and performance : an expectancyvalence framework, *Strategic Management Journal*, vol.15, n°2, 1994, pp.85-102.
- Child J., « Organizational structure, environment and performance : the rôle of strategic choice », *Sociology*, 1972, n°6, pp.1-22.
- Child J., « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : retrospect and prospect », *Organizations Studies*, vol. 18, n°1, 1997, pp.43-76.
- Choo C.W., « The knowing organization : How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions », *International Journal of Information Management*, vol.16, n°5, 1996, pp. 329-340.
- Choo C.W., « Information management for the intelligent organization – The art of scanning the environment », 2<sup>ème</sup> édition Medford, NJ: Information Today, Inc, 2000.
- Chouk-Kammoun S., & Lesca H., « Proposition de Facteurs clés de succès pour l'amorçage d'un dispositif de veille stratégique dans les PME/PMI : cas d'une PMI tunisienne », *VSST' 2004*, Toulouse, 25-29 Octobre 2004, 12p.
- Christensen P.S., « Strategy, opportunity identification, and entrepreneurship : a study of the entrepreneurial identification process », Thèse de doctorat, Aarhus University, Denmark, 1989.
- Chrysostome E., & Su Z., « L'apprentissage stratégique dans les coentreprises internationales : proposition d'un modèle intégrateur », *Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec, 2001.
- Clausewitz C., « Campagne de 1815 en France », Éditions Ivrea, Paris, 1993.
- Clerc P., « Intelligence économique », Paris : Encyclopédia Universalis, 1995, 195p.
- Cohen C., « L'efficacité de la veille et l'intelligence stratégique et son impact sur la performance de l'organisation », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université d'Aix-en-Provence, 2003.
- Cohen M.D., March J.G., & Olsen J.P., « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n°1, 1972, pp.1-25.
- Cohen M.D., « Individual learning and organizational routine : emerging connections », *Organization Science*, vol.2, n°1, Février, 1991.
- Cohen M.D., & Mac Badyan P., « Organizational routines are stored as procedural : evidence from a laboratory study », *Organization Science*, Vol. 4, Novembre 1994, 554 – 568.
- Cohen W.M., & Levinthal D.A., « Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol.35, n°1, 1990, pp.128-152.

- Cohendet P., « Réseaux, pertinence et cohérence », Cohérence, pertinence et évaluation, coordonné par Cohendet Patrick, Jacot Jacques-Henri, Lorino Philippe, ECOSIP, Editions Economica, Finance et stratégie, Paris, 1996.
- Cohendet P., & Llerena P., « Flexibilité et modes d'organisation », Revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1999, pp.72-79.
- Collectis G., « L'intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique », in Revue d'intelligence économique, n°1, Mars 1997, pp.25-34.
- Collis D.J., & Montgomery C.A., « Competing on resources : strategy in the 1990's », Harvard Business Review, 1995, pp.118 – 128.
- Collis D.J., « A Resource-Based Analysis of Global Competition: the Case of the Bearing », Strategic Management Journal, 12, 1991, pp.49-68.
- Combs J.G., & Ketchen D.J., « Explaining interfirm cooperation and performance », Strategic Management Journal, vol.20, 1999, pp.867 – 888.
- Conner K.C. & Prahalad C.K., « A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism », Organization Science, vol.7, n°5, Septembre-Octobre, 1996.
- Cooper R.G., « Winning at new products », 2<sup>ème</sup> édition, Reading MA, Addison-Wesley, 1993.
- Cossette P., « La vision stratégique du propriétaire dirigeant de PME – une étude de cartographie cognitive », Congrès international francophone de la PME, Carthage, 1993.
- Cossette P., « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », Cartes cognitives et organisations, coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, Éditions Eska, Paris, 1994, pp.3-12.
- Covin S.G., & Slevin D.P., « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », Strategic Management Journal, vol.10, 1989, pp.75-87.
- Crozier M., & Friedberg E., « L'acteur et le système », Paris, Le Seuil, chap.3, 1977, pp.79-105.
- Crozier M., « État modeste, État moderne, Stratégies pour un autre changement », Paris, Éditions Fayard, 1987.
- Cyert R.M., & March J.G., « A behavioral Theory of the firm », Prentice Hall, USA, 1963, traduction : Processus de Décision dans l'entreprise, traduit par J.P. Piotet, 1970, Éditions Dunod, Paris, 340p.
- D'Aveni R., « Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic », Maneuvering, New York, The Free Press, 1994.
- D'Aveni R., « Hypercompétition », Éditions Vuibert, 1995.
- Daft R. & Lengel R., « Information richness : a new approach to managerial behavior in organization design », Research in Organizational Behavior, vol.6, 1984, pp.191-233.
- Daft R.D. & Weick K.E., « Toward a model of organizations as interpretation systems », Academy of Management Review, vol.9, n°2, 1984, pp.284-295.
- Daft R.L., Sormunen J., & Parks D., « Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance : an empirical study », Strategic Management Journal, vol.9, 1988, pp.123-139.
- Daniel D.R., « Management information crisis », Harvard Business Review, Septembre-Octobre, 1961.
- Daniel T., « Le pilotage stratégique et l'intelligence de situation », Regards sur l'intelligence économique, n°1, Janvier-Février, 2004.
- Davenport A.G., « Innovation in Structural Engineering - Challenges for the Future », Structural Engineering: History and Development. R.J.W. Milne, London, UK: E, & FN Spon, chapter 9,1997, pp.125-136.
- Davenport T.H. & Prusak L., « Working knowledge – how organizations manage what they know », Les éditions Harvard Business School Press, 1998, 2000.
- David A., « Modélisation de l'utilisateur et recherche coopérative d'information dans les systèmes de recherche d'informations multimedia en vue de la personnalisation des réponses », Mémoire de HDR en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Nancy 2, 29 Juin 1999.
- David, A. et Thiery, O., « Prise en compte du profil utilisateur dans un système d'information stratégique », Congrès VSST Veille Stratégique et Technologique, Barcelone, Octobre 2001.
- David A., & Thiery O., « L'architecture EQUA2te et son application à l'intelligence économique », in Revue ISDM n°11, Novembre 2003.
- Davis G.B., « Management Information Systems : Conceptual Foundations, Structure and Development », Mc Graw Hill, 1974.
- Day G., & Reibstein D., « Anticiper sur la concurrence », Les Echos - L'art du management, 16 Mai, 1997.

- De Bono E., « Opportunities », Penguin Books, New York, 1978.
- De Gaulle C., « Vers l'armée de métier », 1934.
- De Koenig A., « Opportunity Development: A Socio-Cognitive Perspective », in J. Katz et D. Shepherd : *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, n°6, Oxford: JAI Press/Elsevier, 2003, pp.265-314.
- De la Garanderia A., « Les profils pédagogiques : discerner les aptitudes scolaires », *Le centurion Collection Paidoguides*, 1988.
- Décaudin J.M., « Lobbying, Encyclopédie de gestion », Y. Simon et P. Joffre éditeurs, *Économica*, Paris, 1997, pp.1773-1780.
- Degoul P., « Mise en place collaborative du système d'intelligence économique et stratégique », *Actes du colloque international de ISKO-France*, 28-29 Avril 2005, Nancy, pp.119-137.
- Demestz H., « L'économie de la firme – sept commentaires critiques », Traduction de *The economics of the business firm – seven critical commentaries*, Traduction de J.C. Papillon, Éditions Management et Société (EMS), Paris, 1998, 250p.
- Denis H., « Stratégies d'Entreprise et Incertitudes Environnementales », Éditions Economica, OTTAWA, 1990.
- Denton M., « Évolution, une théorie en crise », Éditions Flammarion, collection Champs, 1992, 385p.
- Dervin B., « On studying information seeking methodologically : The implications of connecting metatheory to method », *Information Processing and Management*, vol.35, 1999, pp.727-750.
- Desreumaux A., « Structures d'entreprise », Éditions Vuibert, 1992.
- Desreumaux A., « Stratégie », Éditions Dalloz, 1993.
- Dess G.G., & Beard D.W., « Dimensions of organizational task environments », *Administrative Science Quarterly*, vol.29, 1984, pp.52-73.
- Dess G.G., & Miller A., « Strategic management », Éditions McGraw -Hill, New York, 1993.
- DeTienne D.R., & Chandler G., « Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom : A pedagogical approach and empirical test ». *Academy of Management Learning, & Education*, vol.3, n°3, 2004, pp.242-257.
- Detienne M., & Vernant M.P., « Les ruses de l'intelligence : la mètis des grecs », Éditions Flammarion, Octobre 1974, Janvier 1993, 316p.
- Dierickx I., & Cool K., « Asset stock accumulation and sustainability of competitive », *Management Science*, vol.35, 12, 1989, pp.1504-1511.
- Diffenbach J., « Influence diagrams for complex strategic issues », *Strategic Journal*, n°13, 1982, pp.133-146.
- DiMaggio P.J., & Powell W.W., « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol.48, 1983, pp.147-160.
- Dodgson M., « Organizational learning : A review of some literatures », *Organization Studies*, vol.14, n°3, 1993, pp.375-394.
- Döerner D., Kreuzig H., Reither F., & Staeudel T. « Lohhausen », *Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität*. Huber, Bern, 1983.
- Doise W., & Moscovici S., « Current issues in European social psychology », Éditions de la MSH et Cambridge, CUP, vol.2, Paris, 1987.
- Donaldson G., & Lorsch J.W., 1983, « Decision Making at the Top: the Shaping of Strategic Direction ». Basic Books.
- Donnadieu G., « Les ressources humaines », ouvrage collectif sous la direction de Weiss D., Éditions d'Organisation, Paris, 1999.
- Dooley R.S., Fryxell G.E. & Judge W.Q., « Belaboring the Not-so-obvious : consensus, commitment and strategy implementation speed and success », *Journal of Management*, vol.26, n°6, 2000, pp.1237-1258.
- Dosi G., Teece D., & Winter, S., « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'économie industrielle*, n°51, Quartly n°1, 1990, pp.238-254.
- Dosi G., Teece D., & Winter S., « Toward a theory of corporate coherence », *Technology and the enterprise in a historical perspective*, Oxford University Press, 1991.
- Dou H., « Veille technologique et compétitivité- intelligence économique au service du développement industriel », Éditions Dunod, Paris, 1995, 234p.
- Downey H.K., Hellriegel D., & Slocum J.W., « Environmental uncertainty : the construct and its application », *Administrative Science Quarterly*, vol.20, december 1975, pp.613-629.
- Doz Y., « Les dilemmes du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 1994, pp. 93 – 104.

- Doz Y.L., « Les dilemmes du renouvellement des compétences clés », *Revue Française Gestion*, Janvier-Février, 1994, pp.93 – 104.
- Drucker P., « *Innovation and Entrepreneurship* », Harper Business, 1993.
- Drucker P., « Knowledge work », *Executive Excellence*, Provo, April 2000, pp.11-12.
- Drucker P.F., « *La nouvelle pratique de la direction des entreprises* », Éditions d'Organisation, Paris, 1977.
- Dufourt D., « De la connaissance à l'appropriation des techniques. Introduction à la 3<sup>e</sup> partie » in Perrin Jacques (coord.), *Construire une science des techniques, L'Interdisciplinaire*, 1991.
- Duncan R.B., « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, vol.17, 1972, pp.313-327.
- Duncan R.B., & Weiss A., « Organizational Learning: Implications for Organizational Design », In B.M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT : JAI Press, 1979, vol.1, pp.75-123.
- Dupre P.A., & Duhard N., « *Les armes secrètes de la décision, la gestion de l'information au service de la performance économique* », Gualino éditeur, Paris, 1997.
- Durand R., « Analyse par les ressources de la performance des entreprises çaises », Actes de la 8<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, 28-29 Mai, 1999.
- Durand T., « Savoir, savoir-faire et savoir être », Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, 1997.
- Dussauge P., & Garette B., « *Les stratégies d'alliance* », Éditions d'Organisation, Paris, 1996.
- Dutton J.E., & Jackson S.E., « Categorizing strategic issues : links to action », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, 1987, pp.76-90.
- Duval R., « Pour une approche cognitive de l'argumentation », *Annales de Didactique et de Sciences Cognitives*, Strasbourg, IREM de Strasbourg, vol.3, 1990, pp.195-221.
- Dyer H., & Singh H., « The relational view : cooperative strategy and sources of competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol.23, n° 4, 1998, pp.660 – 679.
- Easterby S.M., « Disciplines of organizational learning : contributions and critiques », *Human Relations*, Vol 50, n°9, 1997, pp.1085-1113.
- Easton G., « Relationships among competitors », *The Interface of marketing and strategy*, eds, 1990.
- Egelhoff W.G., « Information-processing theory and the multinational corporation », In : Ghoshal S., & Westney D.E., Editors, 1993.
- Ehlinger S., « Interaction et développement de représentations lors du processus de formation de la stratégie au sein d'organisations multidivisionnelles », Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, 1996.
- Eisenhardt K.M., « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, 1989, pp.532-555.
- Eisenhardt K.M., & Zbaracki M., « Strategic decision making », *Strategic Management Journal*, 13, 1992, pp.17-37.
- Eisenhardt K.M., & Sull D.N., « Strategy as simple rules », *Harvard Business Review*, Janvier 2001, pp.107-116.
- Elfring T., & Volberda H.W., « Multiple Futures of Strategy Synthesis : Shifting Boundaries, Dynamic Capabilities and Strategy Configurations », 2001.
- Eliashberg J., & Jeuland A.P., « The impact of competitive entry in a developing market upon dynamic pricing strategies », *Marketing Science*, vol.5, n°1, 1986, pp.20-36.
- Eliashberg J., & Robertson T., « New Product Preannouncing Behavior : A Market Study », *Journal of Marketing Research*, 25, 1988, pp.282-292.
- Emery F.E., & Trist E.L., « La trame causale de l'environnement des organisations », *Sociologie du Travail*, n°4, 1964, pp.337-350.
- Erickson G.M., « Assessing market response : a review of empirical research, interface of marketing and strategy », eds. Day G., Weitz B.A. et Wensley R., Greenwich Connecticut, JAI Press, 1990, pp.353-385.
- Ericson T., Melander A., & Melin L., « The role of the strategist », in H.W. Volberda, T. Elfring, *Rethinking strategy*, London : Sage, 2001, pp.57-68.
- Ermine J.L., « *Les systèmes de connaissances* », 2<sup>ème</sup> édition, Éditions Hermès, 2000.
- Evan W.M., « The organization-set : toward a theory of interorganizational relations », in J.D. Thompson, *Approaches to organizational design*, Pittsburgh, University of Pittsburg Press, 1966, pp.173-191.

- Everaere C., « Management de la flexibilité », Economica, Paris, 1997.
- Evrard Y., Pras B. & Roux E., « Études et recherches en marketing : fondements- méthodes », Éditions Nathan, Paris, 1993.
- Evrard S.K., « Les freins à l'intelligence économique dans la culture française », Revue d'intelligence économique, n°2, Avril 1998, pp.91-98.
- Farjoun M., « Towards an organic perspective on strategy », Strategic Management Journal, vol.23, 2002, pp.561-94.
- Farnel F.J., « Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention », Éditions d'Organisation, Paris, 1993.
- Farrell J., & Saloner G., « Standardization, compatibility and innovation », Journal of Economics, vol.16, n°1, 1985, pp.70-83.
- Favereau O., « Règles, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes », in Orléan (ed.) « Analyse économique des conventions », Paris, Presses Universitaires de France, Collection Économie, 1994, pp.113-137.
- Favier L., « Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique », Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication, Université de Lyon2, 1998.
- Fayol H., « Administration Industrielle et Générale », Dunod, Paris, 1916.
- Feldman M.S., & March J.G., « L'information dans les organisations : un signal est un symbole », dans March J.G., Décisions et organisations, Éditions d'Organisation, chapitre n°10, 1991.
- Finkelstein S., & Hambrick D.C., « Strategic Leadership : Top Executives and Their Effects on Organizations », West Publishing, 1996, Chapter 1.
- Fiol C.M., & Lyles M.A., « Organizational learning », Academy of Management Review, vol.10, n°4, 1985, pp.803-13, 2<sup>ème</sup> édition 1995.
- Fitchett J., « Managing your organization's key asset : knowledge », Health Forum Journal, vol.41, 1998, pp.56-60.
- Fleck J., « Learning by trying : the implementation of configurational technology », Research Policy, n°23, 1994, pp.637-652.
- Fleisher C.S., « An Introduction to the Management and Practice of Competitive Intelligence », in C.S. Fleisher & D.L. Blenkhorn (eds.), Managing Frontiers in Competitive Intelligence, Quorum Books, Westport, 2001.
- Floyd S.W., & Wooldridge B., « Middle management's strategic influence and organizational performance », Journal of Management Studies, vol.34, n°3, 1997, pp.465-485.
- Follet M.P., « The Creative experience », Longmans Green, New York, 1924.
- Foray D., & Lundvall B.A., « The Knowledge-Based Economy : from the Economics of Knowledge to the Learning Economy », in OECD, Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy, Paris, 1996.
- Foray D., « Économie de la connaissance », Éditions la Découverte, 2000.
- Ford C.M., & Gioia D.A., « Creative action in organizations : Ivory tower visions and real world voices », Sage Publications, 1995.
- Ford C.M., & Gioia D.A., « Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making », Journal of Management, vol.26, n°4, 2000, pp.705-32.
- Fransman M., « Information, knowledge, vision and theories of the firm », Industrial and Corporate Change, vol.3, n°3, 1994, pp.713-757.
- Fréry F., « Propositions pour une axiomatique de la stratégie », Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Normandie Vallée de Seine, Juin 2004.
- Friedländer F., « Patterns of Individual and organizational Learning », in Shrivastva & Associates (Eds.), The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Action, San Francisco: Jossey-B, 1983.
- Gaffard J.L., « Économie industrielle et de l'innovation », Paris, Précis Dalloz, 1990.
- Galloway F., « Innovation in the Service Economy : the New Wealth of Nations », Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2002, 226p.
- Garda R., & Marn M., « Price War », McKinsey Quarterly, n°3, 1993, pp.87-101.
- Gardner H., « Les formes de l'intelligence », Éditions O. Jacob, 1997.
- Garud R., & Kumaraswamy A., « Changing competitive dynamics in network industries : an exploration of Sun Microsystems' open system strategy », Strategic management Journal, vol.14, n°5, 1993, pp.93-109.
- Gatignon H., & Bansal P., « Market entry and defensive strategies, interface of marketing and strategy », eds. Day G., Weitz B.A. & Wensley R., Greenwich Connecticut, JAI Press, 1990, pp.305-330.

- Gatignon H., & Xuereb J.M., « Strategic orientation of the firm and new product performance », papier de recherche, Ceressec, Groupe Essec, Cergy Pontoise, 1996.
- Gatignon H., Robertson T.S. & Fein A.J., « Incumbent defense strategies against new product entry », *International Journal of Marketing Research*, vol.14, n°2, 1997, pp.163-176.
- Gaudin T., « La veille technologique : l'expérience du centre de prospective et d'évaluation », *Annales des mines*, n°4, 1989, pp.61-64.
- Genelot D., « Manager dans la complexité », Éditions INSEP, Paris, 1992.
- Genelot D., & Lefevre V., « Qu'est ce que le knowledge management? », in *Revue Annuelle 2000 des élèves des arts et métiers*, Éditions Dunod, 2000, pp.22-28.
- Geus A.D., « The living company », Harvard Business Press, Nan Stone et Art Kleiner Editors, 1997.
- Gherardhi S., « Organisational Learning », in M. Warner (Eds.) *International Encyclopedia of Business and Management*, London : Routledge, 1995, pp.3934-3942
- Ghoshal S., « Environmental scanning in Korean firms », *Journal of International Business Studies*, spring, 1988, pp.69-86.
- Giannelloni J.L., & Vernet E., « Études de marché », Éditions Vuibert, 2001, 583p.
- Giddens A., « La constitution de la société », Presses Universitaires de France, Paris, 1987.
- Gilad B., & Gilad T., « A Systems Approach to Business Intelligence », *Business Horizons*, vol.28, n°5, september-october 1985, pp.65-70.
- Gilad T., & Gilad B., « Business Intelligence : the Quiet Revolution », *Sloan Management Review*, vol.27, n°4, summer 1986, pp.53-61.
- Gilad T., & Gilad B., « The business intelligence system : a new tool for competitive advantage », Amacom, 1988, 242p.
- Gilmore F.F., & Brandenburg R.G., « Anatomy of Corporate Planning », *Harvard Business Review*, November -December, 1962.
- Ginsberg A., & Venkatraman N., « Contingency perspectives of organizational strategy : a critical review of the empirical research », *Academy of Management Review*, vol.10, n°3, 1985, pp.421-434.
- Girod M.S., « La mémoire organisationnelle », *Revue française de gestion*, vol.105, Septembre-Octobre, 1995, pp.30-42.
- Glynn M.A., Lant T.K., & Milliken F.J., « Mapping learning processes in organizations », in C. Stubbart, J. Meindl and J.F. Porac (Eds) *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, vol 5, JAI Press Inc, 1994.
- Godet M., « Prospective et planification stratégique », Éditions Economica, 1985.
- Godet M., « Les dangers de la seule Réactivité », *Revue Française de Gestion*, n°86, Novembre-Décembre, 1991.
- Godet M., « De l'anticipation à l'action », Éditions Dunod, Paris, 1991.
- Godet M., « Creating Futures : scenario-building as a strategic management tool, Economica-Brookings », Paris, 2001.
- Godet M., « Manuel de prospective stratégique », Tome1, Une indiscipline intellectuelle, Tome 2, L'art et la méthode, Éditions Dunod, 1997, 2<sup>ème</sup> édition en 2004.
- Goerzen A., & Beamish P., « The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance », *Strategic Management Journal*, vol.26, n°4, 2005, pp.333-354.
- Goodstein J., & Boeker W., « Turbulence at the top : A new perspective on governance structure changes and strategic changes », *Academy of Management Journal*, vol.34, n°2, 1991, pp.306-330.
- Goold M., & Quinn J.J., « The paradox of strategic controls », *Strategic Management Journal*, vol.11, 1990, pp.43-57.
- Goshal S., & Bartlett C.A., « L'entreprise individualisée : une nouvelle logique de management », Ed. Maxima, Paris, Coll. Institut du management EDF-GDF, 1998.
- Granovetter M.S., « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », in *American Journal of Sociology*, 91, 1985, pp.481-510.
- Grant R.M., « The resource-based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation », *California Management Review*, vol.33, n°3, 1991, pp.114-135.
- Grant R.M., « A knowledge-based theory of inter-firm collaboration », *Academy of Management*, 1995, pp.17-21
- Grawitz M., « Méthodes des sciences sociales », 9<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, 1993.
- Greene R.M., « Business Intelligence and. Espionage », Editions Dow-Jones et. Irwin Inc, 1966.
- Grundstein M., « Le management des connaissances de l'entreprise : problématique, axe de progrès, approches opérationnelles », MG Conseil, 1998.

- Grundy T., & Wensley R., « Strategic behaviour : the driving force of strategic management », *European Management Journal*, vol.17, n°3, 1999, pp.326-334.
- Gueguen G., « Face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive ? », Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, 1997.
- Gueguen G., « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur de l'Internet », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Montpellier 1, 2001.
- Guilhon A., « Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Montpellier, 1993.
- Guilhon A., « Le changement organisationnel est un apprentissage », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1998a, pp.98-107.
- Guilhon A., « Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité », in *PME : de nouvelles approches*, Éditions Economica, 1998b, pp.55-67.
- Guilhon B., & Lemet J.L., « De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance », Éditions Economica, 2003.
- Guth W.D., & MacMillan I.C., « Strategy implementation versus middle management self-interest », *Strategic Management Journal*, vol.7, 1986, pp.313-327.
- Haanes K., & Fjeldstad O., « Linking intangible resources and competition », *European Management Journal*, vol.18, n°1, 2000, pp.53 – 62.
- Hafsi T., & Fabi B., « Les fondements du changement stratégique », Éditions Transcontinental, 1997.
- Hafsi T., & Toulouse J.M., « Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec la mise en œuvre », *Revue Française de Gestion*, Février, 1994.
- Hall R., « The strategic analysis of intangible resources », *Strategic Management Journal*, vol.13,1992, pp.135 – 144.
- Hambrick D., « Operationalizing the concept of business-level strategy in research », *Academy of Management Review*, vol.5, n°4, 1980, pp.567-575.
- Hambrick D., « Environmental scanning and organizational strategy », *Strategic Management Journal*, vol.3, n°2, 1982, pp.159-174.
- Hambrick D., « An empirical typology of mature industrial- product environments », *Academy of Management Journal*, vol.26, n°2, 1983, pp.213-230.
- Hambrick D.C., & Fredrickson J.W., « Are You Sure You Have a Strategy? », *Academy of Management Executive*, november, 2001.
- Hamel G., & Prahalad C.K., « Strategic intent », *Harvard Business Review*, vol.67, n°3, 1989, pp.63-76.
- Hamel G., « Breaking the Frame : Strategy as Stretch and Leverage, Working Paper, London Business School, December, 1991.
- Hamel G., & Prahalad C.K., « Corporate Imagination and Expeditionary Marketing », *Harvard Business Review*, vol.69, n°4, 1991, pp.81-92.
- Hamel G., & Heene A., « Competence-Based Competition », John Wiley, , UK, 1994.
- Hamel G., & Prahalad C.K., « La conquête du futur », Éditions Dunod, 1995, 325p. Traduction de « Competing for the future », Harvard School Press, 1994 (Traducteur L. Cohen).
- Hamel G., « Leading The Revolution », Harvard Business School Press ; tad. Fse : La Révolution en Tête, Village Mondial, Paris, 2000.
- Hannabus S., « The concept of performance : a semantic review », *ASLIB Proceedings*, vol.39, n°5, 1987, pp.149-158.
- Hannan M.T., & Freeman J., « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, vol.82, 1977.
- Hannan M.T., & Freeman J., « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, vol.49, 1984, pp.149-164.
- Hannan M.T., & Freeman J., « Organizational Ecology », Harvard University Press, 1989.
- Harbulot C., « La machine de guerre économique : États-Unis, Japon, Europe », Éditions Economica, Paris, 1992.
- Harbulot C., & Baumard P., « Intelligence économique et stratégie : une nouvelle donne stratégique », Actes de la 5<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 14 Mai 1996, pp.1-24.
- Harkleroad D., « Ostriches and Eagles II », *Competitive Intelligence Review*, vol.9, n°1, 1998, pp.13-19.
- Harrison B., « The small firms myth », *California Management Review*, vol.36, n°3, 1994, pp.142-155.



- Hart S., & Banbury C., « How strategy-making processes can make a difference », *Strategic Management Journal*, n°15, 1994, pp.251-269.
- Hassid L., Gustave P.J., & Moinet N., « Les PME face au défi de l'intelligence économique : le renseignement sans complexe », Éditions Dunod, Paris, 1997.
- Hatchuel A., « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et Histoire*, n°7, 1994.
- Hayek F., « The use of knowledge in society », *American Economic review*, vol.35, 1945, pp.519-530.
- Hedberg B., « How organizations learn and unlearn », in Nystrom, P.C., Starbuck, W.H. (Editeurs). *Handbook of Organizational Design*, vol.1, New York, Oxford University Press, 1981.
- Hedberg B., & Wolff R., « Organizing, learning and strategizing », in *Handbook of organizational learning*, Berlin: Wissenschaftszentrum, 1998.
- Hegarty W.H., & Hoffman R., « Who influences strategic decisions ? », *Long Range Planning*, vol.30, n°2, 1997, pp.75-86.
- Heil O.P., & Robertson T.S., « Marketing signals : a research agenda », *Management Journal*, vol.12, n°5, 1991, pp.403-418.
- Heil O.P., & Walters R.G., « Explaining competitive reactions to new products: an empirical signaling study », *Journal of Product Innovation Management*, vol.10, n°1, 1993, pp.53-65.
- Helfer J.P., & Orsoni J., « », 4<sup>ème</sup> édition, Paris, ÉVuibert, 1995.
- Henderson R., & Mitchell W., « The interactions of organizational and competitive on strategy and performance », *Strategic Management Journal*, vol.18, Special issue, 1997, pp.5 – 14.
- Heracleous L., « Strategic thinking or strategic planning ? », *Long Range Planning*, vol.31, n°3, 1998, pp.481-487.
- Hermel L., « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique », *AFNOR pratique*, Paris-La Défense, 2001.
- Herring J.P., « Measuring the effectiveness of competitive intelligence : Assessing and communications CI's value to your organisation », *SCIP-USA Publications*, 1996, 1999, 66p.
- Hoc J.M., « Psychologie cognitive de la planification », Éditions Presses Universitaires de Grenoble, 1987. 2<sup>ème</sup> édition parue en 1992.
- Hodges C., « Competitive Intelligence overview feeding the competitive analysis process », *ADQ world conference on quality and improvement proceedings*, 2005, pp.441-445.
- Hofer C.W., & Schendel D., « Strategy Formulation : Analytical Concepts », West Publishing Company, St Paul, MN, 1978.
- Hofer C.W., & Schendel D., « Strategy formulation : analytical concepts », St Paul, M.N. West, 1987.
- House R.J., Singh J.V., « Organizational Behavior : some new directions for I/O Psychology », *Annual Review of Psychology*, vol. 38, 1987, pp. 669-718.
- Hrebiniak L.G., & Joyce W.F., « Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism », *Administrative Science Quarterly*, September 1985, pp.336-349.
- Huber G.P., « Organizational information systems: determinants of their performance and behavior », *Management Science*, vol.28, 1982, pp.669-718.
- Huber G.P., & Daft R.L., « The information environments of organizations », in *Handbook of organizational communication*, édité par Jablin, Putnam, Roberts & Porter, Sage Publications, 1987, pp.130-164.
- Huber G.P., « A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making », *California Management Review*, vol.15, n°1, 1990, pp.47-71.
- Hubert G.P., « Organizational learning : the contributing processes and the literatures », *Organization Science*, vol.2, 1991, pp.88-115.
- Huff L.C., & Robinson W.T., « The impact of lead time and years of competitive rivalry on market share advantages », *Science*, vol.40, n°10, 1994, pp.1370-1377.
- Hunt C., & Zartarian V., « Le renseignement stratégique au service de votre entreprise », Paris, Éditions First, 1990.
- Iansiti M., « Shooting the rapids : managing product development in turbulent environments », *California Management Review*, vol.38, n°1, 1995, pp.37.
- Iansiti M., & MacCormack A.D., « Developing products on internet time », *Harvard Business Review*, vol.75, 1997, pp.108–118.
- Ingham M., « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, n°97, Janvier-Février, 1994, pp.105-121.
- Ingham M., « Management stratégique et compétitivité », De Boeck, 1995.

- Inkpen A.C., & Crossan M.M., « Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning », *Journal of Management Studies*, vol.32, n°5, 1995, pp.595-618.
- Jackson S.E., « Consequence of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing », *Advances in Strategic Management*, n°8, 1992, pp.345-382.
- Jain S.C., « Environmental Scanning in U. S. Corporations », *Long Range Planning*, vol.17, n° 2, Avril, 1984, pp.117-128.
- Jakobiak F., « Maîtriser l'information critique », Éditions d'Organisation, Paris, 1988.
- Jakobiak F., « Pratique de la veille technologique », Éditions d'Organisation, Paris, 1991. réédité en 1998.
- Jakobiak F., « Exemples commentés de veille technologique », Éditions d'Organisation, Paris, 1992.
- Jakobiak F., « Les limites de l'intelligence économique - commentaires de F. Jakobiak », *La revue de l'association des diplômés de l'IAE*, 162, 2000, 14p.
- Jakobiak F., « L'intelligence économique en pratique », Éditions d'Organisation, 1998, 2<sup>ème</sup> édition, 2001.
- Jakobiak F., « L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser », Éditions d'Organisation, 2004.
- Jauch L.R., & Kraft K.L., « Strategic management of uncertainty », *Academy of Management Review*, vol.11, n°4, 1986, pp.777-790.
- Jodelet D., « Les représentations sociales : un domaine en expansion », in *Les représentations sociales, sociologie d'aujourd'hui*, Presses Universitaires de France, 1989, 41p.
- Joffre P., & Koenig G., « L'entreprise et la turbulence », in *L'Entreprise dans la littérature étrangère*, Université de Paris Dauphine, Analyse de de la SEDEIS, DMTP, n°21, Mai 1981, 70p.
- Joffre P., & Koenig G., « Stratégie d'entreprise », Éditions Economica, 1985.
- Joffre P., & Koenig G., « Gestion stratégique », Litec, 1992, 201p.
- Johnson G., « Rethinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, n°9, 1988, pp.75-91.
- Johnson G., Scholes K., & Frery F., « Stratégique », 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, 2002.
- Johnson G., Melin L., & Whittington R., « Micro strategy and strategizing : towards an activity-based view », *Journal of Management Studies*, vol.40, n°1, 2003, pp.3-22.
- Johnson H.T., & Kaplan R.S., « Relevance lost: the rise and the fall of management accounting », Harvard Business School Press, 1987.
- Juillet A., « Liste des métiers et des compétences de l'intelligence économique », 4 Septembre 2006.
- Julien P.A., & Marchesnay M., « La petite entreprise », Éditions Vuibert, 1988.
- Julien P.A., « Vers une typologie multicritères des PME », *Revue Internationale PME*, vol.3, 1990, pp.411-425.
- Julien P.A., & Marchesnay M., « L'entrepreneuriat », Éditions Economica, collection Gestion Poche, 1996, 112p.
- Julien P.A., « Information control : a key factor in small business development », communication au 41<sup>ème</sup> congrès international de la petite entreprise, Stockholm, 17-19 Juin, 1996.
- Kahneman D., « A perspective on judgment and choice : Mapping bounded rationality », *American Psychologist*, n°58, 2001, pp.697-720.
- Kaish S. & Gilad B., « Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives : sources, interests, general alertness », *Journal of Business Venturing*, vol.6, n°1, 1991, pp.45-61.
- Kalika M., « L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure? », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1985, pp.93-104.
- Kalika M., « De l'organisation réactive à l'organisation anticipative », *Revue Française de Gestion* n°86, Novembre-Décembre, 1991.
- Kalika M., Laval F., & Guilloux V., « Structuration des entreprises et perception de l'environnement : étude empirique », *Cahier de recherche n°44*, Université de Paris Dauphine, CREPA, 2000, 20p.
- Kalish S., & Lilien G.L., « A market entry model timig model for new technologies », *Science*, 32, 1986, pp.194-205.
- Kamien M., & Schwartz N.L., « Market structure and innovation », Cambridge, Cambridge University Press, 1982.
- Kapferer J.N., « Rumeurs, le plus vieux media du monde », Éditions du Seuil, Paris, 1987, 317p.
- kapferer J.N., « Rumeurs, le plus vieux media du monde », Les éditions du Seuil, 1987.
- Kaplan R.S., « The evolution of management accounting », *The accounting Review*, LIX (3), 1984, pp.587-619.
- Kaplan R.S., & Norton D.P., « The balanced scorecard - Measures that drive performance », *Harvard Business Review*,

January-February, 1992, pp.71-79.

Karakaya F., & Stahl M.J., « Barriers to entry and market entry decisions in consumer and goods markets », *Journal of Marketing*, vol.53, n°2, 1989, pp.80-91.

Karlöf & Partners, « Pratiquer le Benchmarking », Éditions d'Organisation, Paris, 1995.

Katayama H., & Bennett D., « Agility, adaptability and leanness : A comparison of concepts and a study of practice », *International Journal of Production Economics*, vol.60, n°61, 1999, pp.43-51.

Kayser D., « La représentation des connaissances », Éditions Hermès, Paris, 1997.

Keck S.L., « Top management team structure : differential effects by environmental context », *Organization Science*, vol.8, n°2, 1997, pp.143-156.

Kerlinger F.N., « Foundations of behavioral research », 3rd edition, New York : Holt, Rinehart and Winston, 1986.

Khandwalla P.N., « Environment and its impact on the organization », *International Studies of Management and Organization*, vol.2, 1972, pp.297-313.

Khemakhem A., « La Dynamique du contrôle de gestion », Paris, Dunod, 1976.

Kiesler S., & Sproull L., « Managerial response to changing environments : perspectives on problem sensing from social cognition », *Administrative Science Quarterly*, vol.27, 1982, pp.548-570.

Kim D.H., « The link between individual learning and organizational learning », *Sloan Management Review*, vol.35, n°1, 1993, pp.38-49.

Kirzner I.M., « Competition and entrepreneurship », Éditions University of Chicago Press, Chicago, 1973.

Kirzner I.M., « Perception, opportunity and profit », Éditions University of Chicago Press, Chicago, 1979.

Kislin P., & David A., « De la caractérisation de l'espace- problème décisionnel à l'élaboration des éléments de solution en recherche d'informations dans un contexte d'intelligence économique : le modèle WISP », *ISDM* n°11, Novembre, 2003.

Kislin P., « Les activités de recherche d'information du veilleur dans le contexte d'intelligence économique : le modèle WISP », *International Society for Knowledge Management Organization (ISKO' France)*, Nancy, Avril 2005, pp.97-118.

Knauf A., « Le rôle des acteurs dans un dispositif régional d'intelligence économique : la place de l'infomédiaire en tant que médiateur et animateur du dispositif », in *Revue Market Management (Marketing et communication)*, Éditions ESKA, Paris, Décembre, 2006.

Knauf A. « Caractérisation des rôles du coordinateur-animateur : émergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'intelligence économique », Thèse de doctorat en SIC, soutenue le 12 octobre 2007, Université Nancy 2.

Knight F.H., « Risk, Uncertainty, and Profit », Houghton Mifflin, New York, 1921.

Koenig G., « Management Stratégique. Vision, manoeuvre et tactiques », Éditions Nathan, 1990.

Koenig G., « L'apprentissage organisationnel : pratiques et théories – introduction : repérage des lieux », *Revue Française de gestion*, n°97, 1994, pp.76-83.

Koenig G., & Thiéart R.A., « Contrôle et changement dans les organisations multidivisionnelles », in A. Noël, P. Véry & M. Wissler, *Perspectives en management stratégique*, tome3, 1995, pp.57-85.

Koenig G., « Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage », 2<sup>ème</sup> édition, Éditions Nathan, Paris, 1996.

Koenig G., « L'incertitude construite », WP, Cahier de recherche, vol.04, n°96, IRG, Université Paris Val de Marne, 1996a, pp.117-129.

Koenig G., « De l'investissement stratégique », in G. Charreaux (Coord.), *Images de l'investissement*, Éditions Vuibert, Collection Fnege, 2001, pp.231-257.

Kogut B., & Zander U., « What Firms Do ? Coordination, Identity and Learning », *Organization Science*, vol.7, n°5, Septembre-Octobre, 1996.

Kogut B., « The network as knowledge : generative rules and the emergence of structure », *Strategic Management Journal*, vol.21, 2000, pp.405-425.

Kohli A.K., & Jaworski B.J., « Market orientation : the construct, research propositions and implications », *Journal of Marketing*, vol.54, n°2, 1990, pp.1-18.

Kolb D.A., « Experiential learning: experience as the source of learning and development », Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1984.

La Ville V.I., & Mounoud E., « Au-delà du discours : les "arts de faire" dans la fabrication de la stratégie : Proposition d'un cadre conceptuel », *Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre, 2004.

Labouérie G., « De l'action », Éditions Economica, 2001.

- Lackman C.L., Saban K., & Lanasa J.M., « Organizing the Competitive Intelligence Function : A Benchmarking Study », *Competitive Intelligence Review*, vol.11, n°1, 2000, pp.17-27.
- Lacoste Y., « La géographie, ça sert d'abord à faire la guerre », Éditions la Découverte, Paris, 1976.
- Lambin J.J., « Le Marketing Stratégique, Du Marketing à l'Orientation Marché », 4<sup>ème</sup> édition, Ediscience, 1998.
- Lang J.R., Calantone R.J., & Gudmundson D., « Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities », *Journal of Small Business Management*, vol.35, n°1, January 1997, pp.11-23.
- Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E., & Saint-Macary J., « Opening up decision making : the view from the black stool », *Organization Science*, vol.6, n°3, 1995, pp.260-279.
- Langrand-Escure L., & Thiétart R.A., « Complexité : du vivant au management », in *Encyclopédie de Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Éditions Economica, 1997, pp.353-371.
- Lant T.K., & Mezias S.J., « An organizational learning model of convergence and reorientation », *Organization Science*, vol.3, 1992, pp.47-71.
- Lant T.K., Milliken F.J., & Batra B., « The rôle of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation : an empirical exploration », *Strategic Management Journal*, vol.13, 1992, pp.585-608.
- Larivet S., « Introduction de l'intelligence économique : un changement culturel dans les entreprises françaises », mémoire de DEA en Sciences de gestion, École Supérieure des Affaires, Université de Grenoble, 1998.
- Larivet S., « Proposition d'une définition opérationnelle de l'intelligence économique », in *Cahier de Recherche du CERAG, Série Recherche*, n°4, 2000.
- Larivet S., « Intelligence économique : acception française et multidimensionnalité », Actes de la 10<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Laval, les 13-14-15 Juin 2001, 25p.
- Larivet S., « Les réalités de l'intelligence économique en PME », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Sud Toulon-Var, 2002.
- Laroche H., « Culturelle organisationnelle », *Management, aspects humains et organisationnels*, Aubert, & al., Presses Universitaires de France, 1991.
- Laroche H., & Nioche J.P., « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet, 1994, pp.64-78.
- Laroche H., « Entre décisions et changement stratégiques : vers un modèle de l'action stratégique », *Cahier de recherche n°95 -128, ESC, Paris*, 19 Décembre, 1995.
- Laroche H., « From decision to action in organizations : decision-making as a social representation », *Organization Science*, vol.6, n°1, 1995, pp.62-75.
- Laroche H., & Nioche J.P., « Repenser la stratégie : fondements et perspectives », Éditions Vuibert, 1998.
- Laroche H., « Les approches cognitives de la stratégie » In : Martinet A.C., Thiétart R.A. (ed.), *Stratégies – Actualités et futurs de la recherche*, Éditions Vuibert, 2001, pp.101-114.
- Lauriol J., « La décision stratégique en action », Thèse de Doctorat en de Gestion, HEC, Décembre, 1995a.
- Lauriol J., « Décision et action stratégiques : les apports de l'approche socio-cognitive », *Revue de Gestion des Ressources Humaines n°17*, Décembre, 1995b.
- Lauriol J., « Une approche socio-cognitive de la décision stratégique : le cas BSC », Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille 1996.
- Lauriol J., « La décision stratégique en action », *Collection dynamiques d'entreprises*, Éditions l'Harmattan, Paris, 1998.
- Lave J., & Wenger E., « *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation* », Cambridge University Press, 1991.
- Laverty J., & Demeestère R., « Les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle », Éditions Dunod, Paris, 1990, 320 p.
- Lawless M.W., & Finch L.K., « Choice and determinism, a reply », *Strategic Management Journal*, vol.11, 1990, pp.575-577.
- Lawrence P., & Lorsch J., « *Adapter les structures de l'entreprise* », Éditions d'Organisations, Paris, 1967.
- Le Bon J., « Contribution des vendeurs à l'intelligence économique : un modèle explicatif de l'effort envers la veille marketing et commerciale », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris 9 Dauphine, 1998.
- Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. & Guth W.D., « *Business policy : text and cases* », R. Irwin, 1965.
- Lebraty J.F., « *Décision et intuition* », n°9, Recherche, organisation, la dynamique, information, gestion, Nice, 1994.
- Leidecker J.K., & Bruno V., « Identifying and using critical success factors », *Long Range Planning*, vol.17, n°1, 1984.

- Lemieux M., « Les réseaux d'acteurs sociaux », Collection Sociologies, Presses Universitaires de France, Paris, 1999.
- Lemoine J.L., « Les systèmes d'information dans les organisations », Éditions Presses Universitaires de France, Paris, 1973.
- Lemoigne J.L., « La théorie du système général. Théorie de la modélisation », 1975, 1977, Éditions Presses Universitaires de France, 1977, Rééditions en 1986, 1990, 1994 et 2006.
- Lemoigne J.L., « La modélisation des systèmes complexes », 1990, Éditions Dunod, Réédité en 1995.
- Lemoigne J.L., & Bartoli J.A., « Organisation intelligente et système d'information stratégique », Éditions Economica, 1996.
- Lenoir R., « L'information économique et sociale », La Documentation française, 1979, 327p.
- Lenz R.T., & Engledow J.L., « Environmental analysis : the applicability of current theory », *Strategy Management Journal*, vol.7, 1986, pp.329-346.
- Lenz R.T., & Lyles M.A., « Managing human problems in strategic planning systems », *Journal of Business Strategy*, Spring, 1986, pp.57-66.
- Leonard-Barton D., « Core capabilities and core rigidities : a paradoxe in new product development », *Strategic Management Journal*, special issue, vol.13, 1992, pp.111 – 126.
- Leroy F., & Ramanantsoa B., « Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel : un modèle intégrateur », Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, 1994.
- Leroy F., & Ramanantsoa B., « The Cognitive and Behavioural Dimensions of Organizational Learning in a Merger: an Empirical Study », *Journal of Management Studies*, n°34, 1997, pp.871-894.
- Leroy F., « Apprentissage organisationnel et stratégie », in *Repenser la stratégie*, pp.233-274, dirigé par H. Laroche & J.P. Nioche, Éditions Vuibert, série Vital-Roux, Avril 1998, 378p.
- Lesca H., « L'information stratégique du dirigeant », in *Revue Française de Gestion*, n°43, Novembre-Décembre 1983, pp.14-19.
- Lesca H., « Système d'information pour le management stratégique », Éditions MacGraw Hill, Paris, 1986, 146p.
- Lesca H., « Information et adaptation de l'entreprise : mieux gérer l'information pour une entreprise plus performante », Éditions Masson, Paris, 1989.
- Lesca H., « Fennec : logiciel expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME-PMI », *Direction et Gestion des Entreprises*, n°132-133, Décembre 1991, pp.9-15.
- Lesca H., « Le problème crucial de la veille stratégique : la construction du puzzle, Comprendre et gérer », *Annales des Mines*, Juin 1992, pp.67-71
- Lesca H., « Pour un management stratégique de l'information », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1992.
- Lesca H., « Veille stratégique – l'intelligence de l'entreprise », Éditions Aster, 1994.
- Lesca H., « Veille stratégique de l'entreprise », Les éditions Aster, Lyon-Villeurbanne, 1994.
- Lesca H., « Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°20, vol.5, 1994, pp.31-50.
- Lesca H., & Caron M.L., « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995, pp.58-68.
- Lesca H., « Veille stratégique : l'entreprise intelligente », Éditions Aster, 1995.
- Lesca H., « Veille stratégique : capitalisation des signaux faibles et développement d'une intelligence collective dans l'entreprise », Journée d'étude ADBS pour un management de la mémoire d'entreprise, Grenoble, 23 Juin 1997.
- Lesca H., Blanco S., & Caron-Fasan M.-L., « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : proposition d'un modèle conceptuel et premières validations », in Actes de la Conférence de l'Association Internationale du Management Stratégique, Montréal, Juin, 1997, pp.173-183.
- Lesca H., & Castagnos J.C., « Capter les signaux faibles de la veille stratégique : comment amorcer le processus ? », in Actes de la 9<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, France, 2000.
- Lesca H., « Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce », *Colloque VSST'2001*, Tome 1, Barcelone, Espagne, 2001, pp.273-277.
- Lesca H., & Boulifa-Tamboura I., « Connaissances actionnables à l'usage des chefs de projet de Veille, novices dans ce domaine. Vers un Guide d'application pour la maîtrise des Facteurs Critiques de Succès », *Colloque VSST' 2004*, Toulouse, 25-29 Octobre 2004, 12p.
- Levet J.L., & Paturol R., « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », 5<sup>ème</sup> Conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, les 13-14-15 Mai, Lille, 1996.

- Levet J.L., « Intelligence économique : fondements méthodiques d'une nouvelle démarche », in *Revue d'intelligence économique*, n°1, 1997.
- Levet J.L., « L'intelligence économique mode de pensée, mode d'action », Éditions Economica, Collection intelligence économique, Paris, 2001.
- Levet J.L., « Les pratiques de l'intelligence économique, huit cas d'entreprises », ouvrage collectif, Éditions Economica, 2002.
- Levet J.L., « L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories », Éditions Economica, 2004.
- Levinthal D.A., « Random Walks and Organizational mortality », *Administrative Science Quarterly*, n°36, 1991, pp.397-420.
- Levitt B., & March, J.G., « Organizational learning ». *Annual Review of Sociology*, n°14, 1988, pp.319-340.
- Liedtka J.M., « Strategic thinking : can it be taught? », *Long Range Planning*, vol.31, n°1, 1998, pp.120-129.
- Liedtka J.M., « Linking strategic thinking with strategic planning », *Strategy et Leadership*, vol.26, n°4, 1998b, pp.30-35.
- Lipparini A., & Fratocchi L., « The capabilities of the transnational firm : accessing and leveraging inter-firm relationships », *European Management Journal*, vol.17, n°6, 1999, pp.655 – 667.
- Lippman S.A., & Rumelt R.P., « Uncertain imitability : an analysis of interfirm differences in efficiency under competition », *Bell Journal of Economics*, vol.13, n°2, 1982, pp.418-438.
- Livian Y.F., « Organisation : théories et pratiques », Paris, Éditions Dunod, 2001.
- Long W., & McMullan W.E., « Mapping the new venture opportunity identification process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1984, pp.567-591.
- Lorino P., « L'économiste et le manager, » Éditions la découverte, Paris, 1989.
- Lorino P., « Le contrôle de gestion stratégique », ÉDunod, Paris, 1991, 211p.
- Lorino P., « Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise », Éditions d'Organisation, Paris, 1995, 287p.
- Lorino P., « Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences », Paris, Éditions d'Organisation, 2000.
- Lounamaa P.H., & March J.G., « Adaptive coordination of a learning team », *Journal of Management Science*, n°33, 1987, pp.107-123.
- Love L.G., Priem R.L., & Lumpkin G.T., « Explicitly articulated strategy and firm performance under alternative levels of centralization », *Journal of Management*, vol.28, n°5, 2002, pp.611-627.
- Luhn H., « A business intelligence system », *IBM Journal*, October 1958.
- Lundvall B.A., « Innovation as an Interactive Process : from User-producer Interaction to the National System of Innovation », in Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G. & Soete L. editors, *Technical Change and Economic Theory*, London, Pinter, 1988, pp.349-369.
- Luo Y., « Environment- strategy – performance relations in small businesses in China : a case of township and village enterprises in southern China's », *Journal of Small Business Management*, vol.37, n°1, 1999, pp.37-52.
- Lyles M.A., « Formulating strategic problems : empirical analysis and model development », *Strategic Management Journal*, 2, pp. 61-75, 1981.
- Lyles M.A., & Thomas H., « Strategic problem formulation : biases and embedded in alternative decision-making models », *Journal of Management studies*, vol.25, n°2, 1988, pp.132-145.
- Mac Cann J., & Selsky J., « Hyperturbulence and the emergence of type 5 environments », *Academy of Management Review*, vol.9, n°3, 1984, pp.460-470.
- Mack M., « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 1995.
- MacMillan I., McCaffery M.L., & Van Wijk G., « Competitors' responses to easily imitated new - Exploring commercial banking product introductions », *Strategic Management Journal*, vol.6, n°1, 1985, pp.75-86.
- Madhoc A., & Tallman S.B., « Resources, transactions and rents : managing value through interfirm collaborative relationships », *Organization Science*, Vol. 9, N° 3, May-June, 1998, pp.327 – 339.
- Mangham I.L., & Pye A., « The doing of managing », Blackwell, 1991.
- Mansfield E., Schwartz M., & Wagner S., « Imitation costs and patents : an empirical study », *Economic Journal*, vol.91, n°364, 1981, pp.907-918.
- March J.G., & Simon H.A., « Organizations », 1958, New York, John WILEY and Sons, traduction française de J.C. Rouchy

- et G. Prunier, Paris, Dunod, 1991.
- March J.G., & Olsen J.P., « Uncertainty of the past : organizational learning under ambiguity », *European Journal of Political Research*, vol.3, 1975, pp.147-171
- March J.G., & Feldman M.S., « Information in organizations as signal and symbol », Traduction française « L'information dans les organisations : un signal et un symbole », *Administrative Science Quarterly*, n°26, 1981, pp.171-186.
- March J.G., « Footnotes to organizational change », *Administrative Science Quarterly*, vol.26, n°4, 1981, pp.563-577.
- March J.G., « Introduction : A Chronicle of Speculations about Decision-Making », in March J.G., *Decisions and Organizations*, Oxford, Blackwell, 1988, pp.1-24.
- March J.G., « Décisions et organisations », Éditions d'Organisation, 1991.
- Marchesnay M., « La toute petite entreprise comme adaptation à la crise », in *La PME dans un monde en mutation*, Julien, Chicha & Joyal, Presses Universitaires du Québec, 1986, pp.233-240.
- Marchesnay M., « Cas et solutions de stratégies en PME », édité par Chotard, 1988.
- Marchesnay M., « Sur les relations petite entreprise – environnement local : quelques observations positives et normatives », in *Petite Entreprise et Développement Local*, C. Fourcade, Éditions Eska, 1991, 312p.
- Marchesnay M., « Management Stratégique », Éditions Eyrolles, 1993, réédité par l'ADREG en 2004.
- Marchesnay M., « PME, stratégie et recherche », in *Revue Française de Gestion*, Septembre 1993, pp.70-76.
- Marmuse C., « Politique générale : langages, intelligence, méthode et choix stratégiques », Éditions Economica, 1992. 2<sup>ème</sup> édition 1996.
- Marsaud A., « De l'intelligence économique à l'appui stratégique », in *Revue d'intelligence économique*, n°4, Avril 1999, 33p.
- Marshall B., McDonald D., Chen H. & Chung W., « EBizPort Collecting and Analyzing Business Intelligence Information », *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol.55, n°10, 2004, pp.873-891.
- Marshall C., & Rossman G.B., « Designing Qualitative Research », Newbury Park, California : Sage, 1989.
- Marteau G. & Lesca H., « Pourquoi surveiller son environnement? », *Direction et Gestion*, n°2, 1986, pp.12-22.
- Martinet A.C. & Petit G., « L'entreprise dans un monde en changement », Éditions du Seuil, 1982, 157p.
- Martinet A.C., « Management stratégique : organisation et politique », Éditions Mc Graw Hill, collection Stratégie et Management, Paris, 1984, 118p.
- Martinet A.C., « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1993.
- Martinet A.C., Claveau N. & Tannery F., « Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical », in A. Noël, P. Véry & M. Wissler, *Perspectives en management stratégique*, tome3, 1995, pp.37-56.
- Martinet A.C., « Le faux déclin de la planification stratégique », in A.C. Martinet & R.A. Thiétart (Coord.), *Stratégies – Actualités et futurs de la recherche*, Éditions Vuibert, Collection Fnege, 2001.
- Martinet B., & Marti Y.M., « L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise », Éditions d'Organisation, 1995, 2<sup>ème</sup> édition, « L'intelligence économique – comment donner de la valeur concurrentielle à l'information », 2001.
- Martinet B., & Ribault J.M., « La veille technologique, concurrentielle et commerciale », Éditions d'Organisation, Paris, 1988. 2<sup>ème</sup> édition, 1989.
- Martory B., « Contrôle de Gestion sociale », Vuibert, Paris, 1990.
- Martre H., « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Commissariat général du Plan, La Documentation Française, Paris, Février 1994.
- Mascarenhas B., Baveja A., & Jamil M., « Comment naissent les compétences », *L'expansion Management Review*, Mars 1999, pp.29-37.
- Massé P., « De prospective à prospectives », *Prospectives*, Presses Universitaires de France, n°1, Juin, 1973
- Mathé J.C., & Chague V., « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°122, Janvier-Février, 1999, pp.39-49.
- Matthews C.H., & Scott S.G., « Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms : an empirical assessment », *Journal of Small Business Management*, vol.33, n°4, October 1995, pp.34-52.
- Mayère A., « Pour une économie de l'information », Éditions CNRS, Paris, 1990.
- Mayère A., « La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel », *Revue Française de Gestion*, 1995.
- McArthur A.W., & Nystrom P.C., « Environmental dynamism, complexity, and munificence as moderators of strategy –

- performance relationships », *Journal of Small Business Research*, vol.23, n°4, 1991, pp.394-361.
- McCann J.E., & Selsky J., « Hyperturbulence and the emergence of type 5 environments », *Academy of Management Review*, n°9, 1984, pp.460-470.
- McGill M.E., & Slocum J.W., « Unlearning the organization », in *Organizational Dynamics*, vol.22, n°2, Autumn, 1993, 77p.
- McGonagle J.J., & Vella C.M., « Bottom Line Competitive Intelligence », Westport, Quorum Book, 2002.
- McGonagle J.J., & Vella C.M., « The manager's Guide to Competitive Intelligence », Westport, Quorum Books, 2003.
- Mecalfé J.L., « Organizational strategies and interorganizational networks », *Human Relations*, vol.29, n°4, 1976, pp.327-343.
- Meschi P.X., « Le concept de compétences en stratégie : perspectives et limites », Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, Mai, 1997.
- Métais E., « Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie : vers la notion de polyvalence stratégique », Actes de la 8<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, 1999.
- Métais E., & Moingeon B., « Management de l'innovation : le learning mix », *Revue Française de Gestion*, n°133, Mars-Avril-Mai, 2001, pp.113-125.
- Métais E., & Saïas M., « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.4, n°1, 2001, pp.183-213.
- Metcalfé J.L., « Systems models, economic models and the causal texture of organizational environments : an approach to macro-organization theory », *Human Relations*, vol.37, n°7, 1974, pp.639-663.
- Metcalfé J.L., « Organizational strategies and inter-organizational networks », *Human Relations*, vol.29, n°4, 1976, pp.327-343.
- Metcalfé J.L., & Mac Quillan W., « Managing turbulence », *TIMS Studies in the Management Sciences* 5, 1977, pp.7-23.
- Meyer A.D., « Adapting to environmental jolts », *Administrative Science Quarterly*, n°27, 1982, pp.515-537.
- Meyer A.D., Tsui A.S., & Hinings C.R., « Configurationnal approaches to organizational analysis », *Academy of Management Journal*, vol.36, n°6, 1993, pp.1175-1196.
- Meyer R., « L'intelligence économique : du désir de compétitivité au geste offensif », in *Revue d'intelligence économique*, n°1, 1997, pp.13-14.
- Mezias S.J., & Glynn M.A., « The three faces of corporate renewal : Institution, revolution, and evolution », *Strategic Management Journal*, vol.14, 1993, pp.77-101.
- Mezias S.J., & Lant T.K., « Mimetic learning and the evolution of organizational populations », J.A.C. Baum, J. V. Singh, eds. *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Oxford University Press, New York, 1994.
- Midler C., « Instrumentation économique et mutation industrielle. Les enseignements d'une recherche chez Renault », *Gestion industrielle et mesure économique*, 1990, pp.317-337.
- Midler C., « Temps des produits, temps des projets et temps des métiers », *Information sur les sciences sociales*, 1994.
- Miles M., & Huberman A.M., « Élaboration et vérification des conclusions », in A.M. Huberman et M.B. Miles : *Analyse des données qualitatives* (pp. 383-455). Bruxelles : De Boeck-Wesmael, 1984.
- Miles M., & Huberman A.M., « Analyse des données qualitatives », De Boeck, 1991.
- Miles M., & Huberman A.M., « Qualitative data analysis : an expanded source book », Sage, 2<sup>ème</sup> édition, 1994.
- Miles M.P., Covin J.G., & Heeley M.B., « The relationship between environmental dynamism and small structure, strategy, and performance », *Journal of Marketing Theory and Practice*, spring 2000, pp.63-74.
- Miles R.E., Snow C.C., & Pfeffer J., « Organization – Environment : concepts and issues », *Industrial relation*, n°13, 1974, pp.244-264.
- Miles R.E., & Snow C.C., « Organizational Strategy, Structure and Process », Éditions McGraw Hill, New York, 1978, pp.27-30.
- Milgrom P., & Roberts J., « Predation, reputation and entry deterrence », *Journal of Economic Theory*, 27, 1982, pp.280-312.
- Milkovitch G.T., & Boudreau J.W., « Human Resource Management, 7<sup>ème</sup> édition, Irwin, Burr Ridge, 1994.
- Miller D., & Friesen P.H., « Strategy – making and environment : the third link », *Strategic Management Journal*, vol.4, 1983, pp.221-235.
- Miller D., « Configuration of Strategy and Structure : Towards a Synthesis », *Strategic Management Journal*, vol.7, 1986, pp.233-249.



- Miller D., « The structural and environmental correlates of business strategy », *Strategic Management Journal*, vol.8, n°1, 1987, pp.55-76.
- Miller D., « Relating Porter's business strategies to environment and structure : analysis and performance implications », *Academy of Management Journal*, vol.31, n°2, 1988, pp.280-308.
- Miller D., « Environmental fit versus internal fit », *Organization Science*, vol.3, n°2, 1992, pp.159-178.
- Millier P., « Les produits à haute technologie : définition et problèmes marketing », Working paper, IRE-ESC Lyon, Août 1987.
- Milliken F.J., « Three types of perceived uncertainty about environment : state effect and response uncertainty », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, 1987, pp.133-143.
- Milliken F.J., « Perceiving and interpreting environmental change : an examination of college administrators interpretation of changing demographics », *Academy of Management Journal*, vol.33, n°1, 1990, pp.42-63.
- Miner A.S., & Robinson D.F., « Organizational and population level learning as engines for career transitions », *Journal of Organizational Behavior*, vol.15, 1994, pp.345-364.
- Miner A.S., & Haunschild P.R., « Population-level learning », *Research in Organizational Behavior*, vol.17, 1995, pp.115-166.
- Miner A.S., & Mezas S.J., « Ugly ducking no more : past and futures of organizational learning research », *Organization Science*, vol.7, 1996, pp.88-99.
- Minet F., Parlier M., & De Witte S., « La compétence, mythe, construction ou réalité ? », Paris, Éditions L'Harmattan, 1994.
- Mintzberg H., Raisinghani D., & Theoret A., « the Structure of Unstructured Decision Processes », *Administrative Science Quarterly*, June 1976, pp.246-275.
- Mintzberg H., « Patterns in strategy formation », *Management science*, Mai, 1978, pp.934-948.
- Mintzberg H., & Waters J.A., « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, n°6, 1985, pp.257 – 272.
- Mintzberg H., « Le Pouvoir dans les Organisations », Éditions d'Organisation, Paris, 1986.
- Mintzberg H., « The Strategy Concept 1: Five P's for Strategy », traduction française de Y. Dufour « Le concept de stratégie et les cinq P », *Management Review*, vol.30, 1987, pp.11-24.
- Mintzberg H., « Generic strategies: toward a comprehensive framework », *Advances in Strategic Management*, vol.5, 1988, pp.255-261.
- Mintzberg H., & Waters J.A., « Does decision get the way? », *Organization Studies*, vol.11, 1990, pp.1-16.
- Mintzberg H., Waters J.A., Pettigrew A.M., & Butler, « Studying Deciding : An Exchange of Views », *Organisation Studies*, vol.11, n°1, 1990, pp.1-16.
- Mintzberg H., « Le management », Éditions d'Organisation, 1992.
- Mintzberg H., « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Éditions Dunod, Paris, 1994.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., & Lampel J., « Strategic safari », Harper Rows, 1998, traduit en français, Éditions Village Mondial, 1999.
- Mintzberg H., & Lampel J., « Reflecting on the strategy process », *Sloan Management Review*, spring 1999, pp.21-30.
- Mintzberg H., « Le management - voyage au centre des organisations », Paris, Éditions d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 2000.
- Miree C.E., & Prescott J.E., « TAP-IN' to Strategic and Tactical Intelligence in the Sales and Marketing Functions », *Competitive Intelligence Review*, vol.11, n°1, 2000, pp.4-16.
- Monnin C., & Perret F.L., « Le facteur humain au coeur de l'intelligence collective », *Journal international des sciences de l'information et de la communication- ISDM* 2<sup>ème</sup> trimestre 2006.
- Montgomery D.B., & Weinberg C.B., « Toward strategic intelligence systems », *Marketing Management*, vol.6, n°4, Winter, 1998, pp. 44-52.
- Montoya-Weiss M.M., & Calantone R., « Determinants of new product performance : a review and meta-analysis », *Journal of Product Innovation Management*, n°11, n°5, 1994, pp.397-417.
- Moore J.F., « Predators and prey : a new ecology of competition », *Harvard Business Review*, 1993, pp.75-86.
- Moore J.F., « The rise of a new corporate form », *the Washington Quarterly*, vol.21, n°1, 1998, pp.167-181.
- Morgan G., « Images de l'organisation », Les presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1989, 556p., traduction par S. Chevrier-Vouvé & M. Audet.

- Morin E., « La méthode I : la nature de la nature », Éditions du Seuil, 1977, 399p., nouvelle édition en 1986.
- Morin E., « Introduction à la pensée complexe », Éditions ESP, 1995.
- Morin G., « La prise de décision », 1986.
- Morin J., « L'Excellence technologique », PubliUnion, 1985, pp.31-40-125-145 .
- Morris M.H., Hansen S.V. & Pitt L.F., « Environmental turbulence and organizational buying : the case of health benefits in south Africa », *Industrial Marketing Management*, n°24, 1995, pp.305-315.
- Mosakowski E., « Managerial prescription under the resource-based view of », *Strategic Management Journal*, vol.19, 1998, pp.1169 – 1182.
- Moscovici S., « Notes toward a description of social representations », *European Journal of Social Psychology*, vol.18, n°3, 1988, pp.211-250.
- Muller J.P., « Stratégie d'innovation et performance des nouveaux produits : le rôle médiateur de la réaction concurrentielle », Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers, 2005.
- Nadler D.A., « Collaborative strategic thinking », *Planning Review*, vol.22, n°5, 1994, pp.30-36.
- Nalebuff B., & Brandenburger A., « La Co-opétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération », Paris, Éditions Village Mondial, 1996.
- Narver J.C., & Slater S.F., « The effect of a market orientation on business profitability », *Journal of Marketing*, vol.54, n°4, 1990, pp.20-35.
- Nasi J., « Arenas of strategic thinking », Foundation for Economic Education, Helsinki, Finland, 1991.
- Nelson R., & Winter S.G., « An evolutionary theory of economic change », Belknap Press, Cambridge M.A., Chapitres 7, vol.12, n°13, 1982.
- Nelson R., « Why do firms differ, and how does it matter ? », *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.61-74, 1991.
- Nelson R., « Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change », *Journal of Economic Literature*, vol.33, March 1995, pp.48-90.
- Newell A., & Simon H.A., « Human problem solving », Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1972.
- Newman B., & Conrad K.W., « A framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies », in *The Knowledge Management Theory Papers, A series of papers on the theories, processes and practices behind knowledge management*, 1999.
- Niebuhr R.E., & Norris D.R., « The influence of individual characteristics on performance under varying conditions », *The Journal of Social Psychology*, vol.117, 1982, pp.249-255.
- Noda T., & Bower J.L., « Strategy making as iterated processes of resource allocation », *Strategic Management Journal*, vol.17, 1996, pp.159-192
- Nolan J., « Confusing counterintelligence with security can wreck your afternoon », *Competitive Intelligence Review*, vol.8, n°3, 1997, pp.70-74.
- Nonaka I., « Toward middle-up-down management : accelerating information creation », *Sloan Management Review*, spring 1988, pp.9-18.
- Nonaka I., « The Knowledge-Creating Company », HBR, Novembre-Décembre, 1991, pp.96-104.
- Nonaka I., « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, vol.5, n°1, 1994, pp.14-37.
- Nonaka I., « Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation ». *Organizational Science*, Vol.5, n°1, Février 1994, pp.14-37.
- Nonaka I., & Takeuchi H., « The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies create the dynamics of innovation », Éditions Oxford University Press, New York, 1995.
- Nystrom P.C., & Starbuck W.H., « Organizational facades », *Academy of Management, Proceedings of the Annual Meeting*, Boston, 1984, pp.182-185.
- O'Reilly C.A., « Variation in Decision Makers' Use of Information Sources : The Impact of Quality and Accessibility of Information », *Academy of Management Journal*, vol.25, n°1, December 1982, pp.756-771.
- Ohmae K., « L'entreprise sans frontières. La logique mondiale des alliances stratégiques. Nouveaux impératifs stratégiques », Paris, InterÉditions, 1991, pp.161-191.
- Ohmae K., « The mind of the strategist : the art of Japanese business », Harper Collins, traduit en français sous le titre « Le génie du stratège », Éditions Dunod, 1992.
- Oliver C., « Sustainable competitive advantage : combining institutional and resourcebased », *Strategic Management*

Journal, vol.18, n°9, 1997, pp.617-713.

Oliver C., « The collective strategy framework : an application to competing predictions of isomorphism », *Administrative Science Quarterly*, vol.33, n°4, 1988, pp.543-561.

Orton J.D., & Weick K.E., « Loosely Coupled Systems: A Re-conceptualisation », *Academy of Management Review*, 15, 1990, pp.203-223.

Osborn R.N., « The search for environmental complexity », *Human Relations*, vol.29, n°2, 1976, pp.179-191.

Oubrich M., « Processus d'intelligence économique : Transformer l'information en connaissance », in *Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Grenoble, 2003.

Oury J.M., « Économie politique de la vigilance », Éditions Calman-levy, Paris, 1983.

Oxley J.E., & Sampson R., « The Scope and Governance of Technology Sharing Alliances », *Strategic Management Journal*, 25 (8-9), 2004, pp.723-749.

Paché G., « Stratégies de la petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, Mars-Mai, 1990, n°78, pp.52-60.

Paché G., « Stratégies réticulaires et vulnérabilité de la petite entreprise : une illustration », *Revue Internationale PME*, vol.9, n°1, 1996, pp.7-20.

Pateyron E.A., « La veille stratégique », Éditions Economica, Paris, 1998, 2<sup>ème</sup> édition, Joffre P., & Simon Y., 1997, pp.3464-3475.

Paulré B., « Apprentissage et systémique : l'analyse du changement technique : entre Préformisme et Constructivisme », *Economies et Sociétés*, vol.27, n°5, Mai, 1993, pp.25-61.

Paulus P.B., « Groups, teams and creativity : the creative potential of idea- generating groups », *Applied psychology : an international review*, vol.49, n°20, 2000, pp.237-262.

Pautrat R., « L'intelligence économique ou l'administration au service des entreprises », *Cahiers de la fonction publique et de l'administration*, n°140, Berger- Levraut, Novembre 1995.

Pelled L.H., Eisenhardt K.M., & Xin K.R., « Exploring the black box : ana analysis of work group diversity, conflict and performance », *Administrative Science Quaterly*, vol.44, 1999, pp.1-28.

Pestalozi (1970), cité dans Durand T., « Savoir, savoir-faire et savoir être : repenser les compétences de l'entreprise », *Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 1997.

Peteraf M.A., « The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource-Based », in *Strategic Management Journal*, vol.14, n°3, 1993, pp.179-191.

Peters T., & Waterman R., « In search of excellence : Lessons from America's best run companies », New York : Harper, & Row, 1982.

Peters T., & Waterman R., « Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises », Inter Editions – 1983.

Pettigrew A.M., « The Management of Strategic change », Basic Blackwell, 1988, 370p.

Pettigrew A.M., « The awakening giant : continuity and change in ICI », Oxford Basic Blackwell, 1985.

Pettigrew A.M., « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol.24, n°6, november, 1987, pp.649-670.

Pettigrew A.M., & Butler R., « *Organization Studies* » vol.11, n°1, 1990, pp.1–16.

Pettigrew A.M., « The character and significance of strategy process research », *Strategic Management Journal*, vol.13, 1992, pp.5-16.

Pfeffer J., & Salancik G.R., « The External Control of Organizations, a Resource Dependence Perspective », Harper, & Row, 1978.

Pfeffer J., « *Power in Organizations* », Marshfield (Mass.), Pitman Publishing Inc., 1981.

Phanuel D., & Levy D., « Intelligence économique ou économie d'intelligence dans les PME-PMI ? » L'exemple d'un département français, in *Actes de la 11<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 2002.

Piaget J., « La psychologie de l'intelligence », Éditions Armand Colin, Paris, 1947, 2<sup>ème</sup> édition, 1967, 192p.

Piaget J., « *Adaptation vitale et psychologie de l'intelligence* », Hermann, 1974.

Picory C., Rowe F., & Château F., « Théorie de la firme, incertitude et organisation industrielle : l'apport de l'analyse de la performance de la PME », 2<sup>ème</sup> Congrès international Francophone de la PME, CIFPME, 25-27 Octobre 1995, Paris, pp.631-666.

Picquart P., « L'empire Chinois - Mieux Comprendre Le Futur Numéro 1 Mondial : histoire et actualité de la diaspora chinoise », Favre, Juin, 2004.

- Pierce C.S., cité dans C. Harthorne & P. Weiss, *Collected papers of Charles Sanders Pierce*, AW Burke, 1932.
- Pitrat J., « Métaconnaissance - futur de l'intelligence artificielle », Éditions Hermès, Paris, 1990.
- Pohl K., « Requirements engineering : an overview in *Encyclopedia of Computer Science and Technology* », vol.36, supplement 21, New York, Marcel Dekker Inc., 1997.
- Poirier L., « Stratégie théorique », Paris, Éditions Economica, 1987.
- Polanyi M., « Personal Knowledge. Towards a Post Critical Philosophy. London: Routledge », The classic statement tacit knowledge, 1958, 428p.
- Polanyi M., « The Republic of Science : Its Political and Economic Theory », reproduit dans *Minerva* vol.38 n°1, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Pays-Bas, 1962.
- Polanyi M., « The tacit dimension », Anchor, Garden City, New York, 1967, réédité en 1974 par les Éditions Routledge & Kegan Paul Ltd, London.
- Pomian J., & Roche C., « Connaissance Capitale », Éditions Sapientia, 2002, 415p.
- Porter M.E., « Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Éditions Économica, Paris, 1980, 426p, réédité en 1982.
- Porter M.E., « Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors », The free press, New York, 1980.
- Porter M.E., & Millar V.E., « How information gives you competitive advantage », *Harvard Business Review*, volume 63, n° 4, Avril 1985
- Porter M.E., « Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance », New York, Éditions The Free Press, 1985.
- Porter M.E., « L'avantage concurrentiel », Les éditions InterEditions, 1986.
- Porter M.E., « Corporate strategy : The state of strategic thinking », *The Economist*, 303, 23 Mai 1987, pp.21-28.
- Porter M.E., « De l'avantage concurrentiel à la stratégie », *Harvard- L'Expansion*, hiver 1989-1990, pp.6-25.
- Porter M.E., « Towards a dynamic theory of strategy », *Strategic Management Journal*, vol.12,1991, pp.95-117.
- Porter M.E., « What is strategy? », *Harvard Business Review*, vol.74, Novembre-Décembre 1996, pp.61-78.
- Porter M.E., « Plaidoyer pour un retour de la stratégie », *L'Expansion Management Review*, 1997, pp.6-18.
- Porter M.E., « L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Éditions Dunod, Paris, 1999.
- Powell W.W., « Neither market nor hierarchy : Network forms of organization », in B.M. Staw L.L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior*, 12 JAI Press, Greenwich, CT, 1990.
- Prahalad C.K., & Hamel G., « The core competence of the corporation », *Harvard Business review*, vol.3, n°68,1990, pp.79-91.
- Pras B., & Tarondeau J.C., « Typologies de la recherche en gestion », *Enseignement et Gestion, Cahier de recherche n°9*, Printemps, 1979, pp.5-11.
- Prax J.Y., « Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance », Éditions Dunod, Paris, 2000.
- Prax J.Y., « Le manuel du knowledge management : une approche de 2<sup>ème</sup> génération », Éditions Dunod, 2003.
- Preble J.F., Raw P.A., & Reichel A., « The environmental scanning practices of U.S. multinationals in the late 1980s », *Management International Review*, vol.28, n°4, 1988, pp.4-14.
- Prescott J., & Smith D.C., « The largest survey of leading-edge competitor intelligence managers », *The Planning Review*, vol.17, n°3, 1989, pp.6-13.
- Prescott J.E., « Environnements as moderators of the relationship between strategy and performance », *Academy of Management Journal*, vol.29, n°2, 1986, pp.329-346.
- Prescott J.E., & Smith D.C., « The largest survey of "leading edge" competitor intelligence managers », *Planning Review*, vol.17, may-june, 1989, pp.6-16.
- Prescott J.E., « The evolution of competitive intelligence », *Rethinking Strategic Management*, Hussey D., Éditions John Wiley & Sons, 1995, pp.71-90.
- Prescott J.E., « The evolution of competitive intelligence designing a process for action », *APMP, Proposal Management, Competitive intelligence*, Spring, 1999, pp.37-52.
- Prescott J.E., « Introduction : Competitive Intelligence. Lessons from the Trenches », in Prescott J.E. & Miller S.H. (eds),

- Proven Strategies in Competitive Intelligence, New York, NY, John Wiley & Sons, 2001, pp.1-22.
- Prokresch S.E., « Mastering chaos at the high-tech Frontier : an interview with Silicon Graphics's ed mcCracken », Harvard Business Review, vol.71, n°6, november-december 1993, pp.134-144.
- Prusak L., « Knowledge in Organizartions », Butterworth-Heinemann, Boston, MA, 1997.
- Puthod D., « Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales », Université de Savoie, 1995.
- Puthod D., « Un modèle d'exploitation des pôles de compétences dans le contexte de 'organisation et de la décision », Communication, 7<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Louvain-La-Neuve, 26 -28 Mai, 1998.
- Quigley E.J., & Debons A., « Interrogative Theory Of Information And Knowledge », in Proceedings of SIGCPR '99, 1999, pp.4-10, New Orleans, LA.: ACM Press.
- Quinn J.B., « Strategies for Change : Logical Incrementalism », R. Irwin, 1980.
- Quinn J.B., Anderson P., & Finkelstein S., « Managing professional intellect : making the most of the best », Harvard Business Review, Mars-Avril, 1996, pp.71-80.
- Quy Nguyen H., « In praise of middle managers », Harvard Business Review, vol.79, n°8, 2001, pp.72-80.
- Rabin J., « Organizational Downsizing : An Introduction », M@n@agement, vol. 2, n°3, 1999, pp.39-43.
- Ramaswamy V., Gatignon H., & Reibstein D.J., « Competitive marketing behavior in industrials », Journal of Marketing, vol.58, n°2, 1994, pp.45-55.
- Rao A.R., Bergen M.E., & Davis S., « How to fight a price war », Harvard Business Review, vol.78, n°2, 2000, pp.107-116.
- Rapoport A., & Horvath W.J., « Thoughts on Organization Theory », General Systems, vol.4, 1959, pp.87-91.
- Reed R., & Defillippi R.J., « Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage », Academy of Management Review, vol.15, n°1, 1990, pp.88-102.
- Regnèr P., « Complexity and multiple rationalities in strategy processes », in Volberda H.W., & Elfring T., Rethinking Strategy, Sage, 2001.
- Reilly A., Brett J.M., & Stroh L.K., « The impact of corporate turbulence on managers attitudes », Strategic Management Journal, vol.14, 1993, pp.167-179.
- Reix R., « La flexibilité de l'entreprise », Éditions Cujas, Paris, 1979.
- Reix R., « Savoir tacite et savoir formalisé », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, 1995, pp.17 – 28.
- Reix R., « Systèmes d'information et management des organisations », Les éditions Vuibert, 1995, 372p, 2<sup>ème</sup> édition, 1998.
- Revelli C., « Intelligence stratégique sur Internet : comment développer efficacement des activités de veille et de recherche sur les réseaux. Moteurs de recherche, réseaux d'experts, agents intelligents », Éditions Dunod, Paris, 1998.
- Revelli C., « Intelligence stratégique sur Internet : comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le Web », 2<sup>ème</sup> édition, Éditions Dunod, Paris, 2001.
- Revolon F., « Edith au pays de la ressource based view », in Actes de la 8<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, les 26 – 28 Mai, 1999.
- Rhyne L.C., « The relationship of strategic planning to financial performance », Strategic Management Journal, vol.7, n°5, september-october 1986, pp.423-436.
- Rindova V.P., & Fombrun C.J., « Constructing competitive advantage : the role of firmconstituent », Strategic Management Journal, vol.20, 1999, pp.691-710.
- Riordan M.H., & Williamson O.E., « Asset Specificity and Economic Organization », International Journal of Industrial Organization, vol.3, 1985, pp.365-378.
- Riorder M. & Williamson O.E., « Asset specificity and economic organization », International Journal of Industrial Organization, vol.3, n°4, 1984, pp.556-570.
- Riveline C., « De l'urgence en gestion, Gérer et Comprendre », Mars 1991, pp.82-92.
- Robertson T.S, « How to reduce market penetration cycle times », Management Review, 1993, pp.87-96.
- Robertson T.S., Eliashberg J. & Rymon T., « New product announcement signals and reactions », of Marketing, vol.59, n°3, 1995, pp.1-15.
- Robins J., & Wiersema M.F., « A resource-based approach to the multibusiness firm », Strategic Management Journal, vol.16, 1995, pp.277 – 299.
- Robinson W.T., « Marketing mix reactions to entry », Science, vol.7, n°4 , 1988, pp.368-385.

- Rockart J.F., « Chief executive define their own data needs », *Harvard Business Review*, Mars-Avril, 1979.
- Rojot J., & Bergmann A., « Comportement et organisation », Éditions Vuibert, 1995, 325p.
- Romelaer P., « Stratégie et temps », in J. Thépot (coord.), *Gestion et théorie des jeux – l'interaction stratégique dans la décision*, Éditions Vuibert, Collection Fnege, 1998, pp.115-126.
- Rosenkrans W., « past, present and futures directions for technical intelligence », *Competitive Intelligence Review*, vol.9, n°2, second quarter, 1998.
- Rosney J.D., « Le microscope, vers une vision globale », Éditions Seuil,
- Rostaing H., « Veille technologique et bibliométrie, concepts, outils, application », Thèse de doctorat, Université Aix – Marseille 4, France, 1993.
- Roth K., & Schweiger D.M., « Global strategy implementation at the business unit level : operational capabilities and administrative mechanisms », *Journal of International Business Studies*, vol.22, n°3, 1991, pp.369-403.
- Rothberg H.N., & Scott Erickson G., « From knowledge to intelligence : creating competitive advantage », in *the Next Economy*, Éditions Elsevier, 2004.
- Rouach D., « La veille technologique et l'intelligence économique », Collection Que Sais-je?, Éditions Presses Universitaires de France, Paris, 1996.
- Rouach D., & Salmon R., « La veille technologique et l'intelligence économique », Éditions Presses Universitaires de France, Paris, 1999.
- Rousson M., & Turansky V.A., « Psychosociologie des organisations », Université de Neuchâtel, 2003.
- Rudolf K., « Stormakterna (les grandes puissances) », 1905, « Världspolitikerna (la politique mondiale 1911-1919) », 1920.
- Rumelt R.P., « Inertia and transformation », in Montgomery, C.A., *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, 1995, pp.101-132.
- Rumelt R.P., « Towards a Strategic Theory of the Firm », in *Competitive Strategic Management*, R. Lamb editor, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984, pp.556-570.
- Saïd A.E., « Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise », Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Paris9 Dauphine, 20 Octobre 2004.
- Sallès M., « Méthode de conception de systèmes d'intelligence économique », Thèse de doctorat en Sciences de l'informatique, Université de Toulouse1, 1999.
- Sallès M., « Modélisation des situations de décision dans une méthode d'ingénierie du besoin en IE », Actes de la conférence IERA 2003, Nancy, 2003a, pp.160-173.
- Sallès M., « Stratégie des PME et intelligence économique », Éditions Economica, 2003b.
- Salmon R., & Linares Y., « L'intelligence compétitive », Éditions Economica, 1997.
- Sammot S., « Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, 1995, Montpellier
- Sanchez R., « Managing Articulated Knowledge in Competence-Based Competition », in *Dynamics of Competence-Based Competition*, Sanchez R., Heene A., & Thomas H., editors, Elsevier, London, 1996.
- Sanchez R., Heene A., & Thomas H., « Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition », in *Dynamics of Competence-Based Competition*, Sanchez R., Heene A. & H. Thomas H., Éditions Elsevier, London, 1996.
- Santosus M., & Surmacz J., « The ABCs of knowledge management », *CIO Magazine*, 2001.
- Saporta B., « Stratégies des petites et moyennes entreprises », in *Encyclopédie de Gestion*, coord. Simon Y., & Joffre P., 2<sup>ème</sup> édition, Éditions Economica, tome 3, 1997, pp.3105-3128.
- Scarborough H.J., « Knowledge management : a literature review », Éditions Institute of Personal and development, London, 1999.
- Scheid-Cook T.L., « Organizational enactments and conformity to environmental prescriptions », *Human Relations*, vol.45, n°6, 1992, pp.537-555.
- Schein E.H., « Organizational culture and leadership », San Francisco, Jossey-Bass Publishers., 1985, 2<sup>ème</sup> édition, San Francisco : Jossey-Bass, 1992.
- Schein E.H., « On Dialogue, Culture and Organizational Learning -Organizational Dynamics – Autumn », 1993, pp.40.51.
- Schein E.H., « The corporate cultural survival guide », San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers, 1999.
- Schelling T.C., « Stratégie du conflit », Éditions Presses Universitaire de France, Paris, 1986.

- Schendel D., & Hofer C.W., « Strategic Management : a new view of policy and planning », Little Brown & Company, Boston, MA, 1979.
- Scherer F.M. & Ross D., « market structure and economic performance », Boston MA, -Mifflin, 1990.
- Schmidt A., « Le concept de vision stratégique : tentative de définition, mise en lumière de sa construction, mesure des implications stratégiques », IAE Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille3, WP 417, 1993.
- Schmidt B.H., Gilovich T., Goore L., & Joseph L., « Mere presence and social facilitation : one more time », Journal of Experimental Social Psychology, n°22, 1986, pp.242-248.
- Schmidt C., « Une nouvelle problématique dans les anticipations : risque et incertitude », in Stratégies d'incertitude, B. Cova & S. Wickham, Éditions Economica, 1996, pp.75-87.
- Schumpeter J.A., « The theory of economic development », Éditions Oxford University Press, London, 1974.
- Schumpeter J.A., « The Theory of Economic Development », Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1934.
- Schwenk C.R., « Cognitive simplification processes in strategic decision making », Strategic Management Journal, vol.5, 1984, pp.111-128.
- Schwenk C.R., « The cognitive perspective on strategic decision making », of Management Studies, vol.25, n°1, 1988, pp.41-55.
- Schmidt A., « Le concept de vision stratégique : tentative de définition, mise en lumière de sa construction, mesure des implications stratégiques », IAE Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille III, WP 417, 1993.
- Seligmann P.S., Wijers G.M., & Sol H., « Analysing the structure of information system methodologies, an alternative approach », Proceeding of the 1st Dutch conference in information systems, Amersfoort The Netherlands, 1989.
- Senge P., « La Cinquième Discipline », Éditions First, 1991.
- Senge P., & al., « La cinquième discipline, le guide terrain », Éditions First, Paris, 2000, 673p.
- Shackle G.L.S., « Decision, Order and Time in Human Affairs », 1969, Éditions Cambridge University Press, 1961.
- Shane S., « Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities », Organization Science, vol.11, n°4, 2000, pp.448-469
- Shannon C., & Weaver W., « The mathematical theory of communication », University of Illinois Press, Urbana, 1949.
- Sharifi H., & Zhang Z., « A methodology for achieving agility in manufacturing operations : an introduction », International Journal of Production Economics, vol.62, n°1/2, 1999, pp.7-22.
- Sharp, J. M., Irani Z., & Desai S., « Working Towards agile manufacturing in the UK industry », International Journal of Production Economics, n°62, 1999, pp.155-169.
- Shrivastava P., « A typology of organizational learning systems », Journal of management studies, vol.20, n°1, 1993.
- Sicard C., « Pratique de la stratégie d'entreprise », Hommes et Techniques, 1987.
- Silverman B.S., « Technological resources and the direction of corporate », Management science, vol 45, n° 8, 1999, pp.1109-1124.
- Silvestre H., & Goujet R., « Lisibilité de l'environnement, management stratégique : Éléments de recherche sur les PMI », Revue Internationale de la PME, vol.9, n°1, 1996.
- Simon H.A., « Administrative Behavior : A study of decision-making processes in administrative organization », Economica, 1947.
- Simon H.A. & March J.G., « Organizations », 1958, traduction française, « Les organisations », 1991.
- Simon H.A., « Theories of Decision-Making in economics and Behavioral Science », American Economic Review, 49, n° 1, 1959, pp.253-283.
- Simon H.A., « The new science of management decision », New York : Harper, & Rox Publishers, 1960, 1976.
- Simon H.A., « From Substantive to Procedural Rationality », in S.J. Laatsis (Ed.), Method and Appraisal in economics, Cambridge, Cambridge University Press, 1977, pp.129 – 148.
- Simon H.A., « Dynamics of price elasticity and brand life cycles : an empirical study », of Marketing Research, 24, 1979, pp.1462-1473.
- Simon H.A., « Cognitive science : the newest science of the artificial », Cognitive Science, vol.4, 1980, pp.33-46.
- Simon H.A., « Administration et processus de décision », Economica, 1983.
- Simon H.A., « Bounded rationality and organizational learning », Organization Science, vol.2, n°1, 1991, pp.125-134.
- Simon H.A., « Models of Bounded Rationality : Empirically Grounded Economic Reason », vol.3, Massachusetts Institute of

Technology Press, 1997.

Simon N.J., « managing the competitive intelligence department : determining measures of succes », *Competitive Intelligence Magazine*, 1998.

Singh R.P., « Redefining psychological contracts with America's workforce : A critical task for human resource planners in the 1990s », *Human Resource Management Journal*, vol.37, n°1, 1998, pp.61-70.

Sitkin S.M., *Learning through failure : the strategy of small losses*, Research in Organizational Behavior, vol 14, JAI Press, Inc, 1995.

Slater S.F., & Narver J.C., « Does competitive environment moderate the market orientation performance? », *Journal of Marketing*, vol.58, n°1, 1994, pp.46-55.

Smiley R., « Empirical evidence on strategic entry deterrence », *Journal of Industrial Organization*, vol.6, n°2, 1988, pp.167-180.

Smircich L., & Stubbart C., « Strategic management in an enacted world », *Academy of Management Review*, vol.10, n°4, 1985, pp.724-36.

Smith D.C., & Prescott J.E., « Couple competitive analysis to sales force decisions », *Industrial Marketing Management*, vol.16, 1987, pp.55-61.

Smith K.G., & Grimm C.M., « Environmental variation, strategic change and firm performance : a study of railroad deregulation », *Strategic Management Journal*, vol.8, 1987, pp.363-376.

Smith K.G., Grimm C.M., & Gannon M., « *The Dynamics of Competitive Strategy* », Sage Publishing, 1992, Los Angeles, CA.

Smith K.G., Ferrier W.J., & Grimm C.M., « King of the hill: dethroning the industry leader », *The Academy of Management Executive*, vol.15, n°2, 2001, pp.59-70.

Snow C., & Hambrick D., « Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems », *Academy of Management Review*, vol.5, n°4, 1980, pp.527-538.

Spender J.C., & Grant R.M., « Knowledge and the form : overview », *Strategic Management Journal*, 17 special issue, 1996, pp.5-9.

Stacey R.D., « *Managing the unknowable: Strategic boundaries between order and chaos in organizations* », San Francisco : Jossey-Bass, 1992.

Stacey R.D., « *Managing Chaos : dynamic business strategies in an unpredictable world* », 1992.

Stalk G., & Hout M., « *Vaincre le temps* », Dunod, Paris, 1992.

Starbuck W.H., « Organizations as action generators », *American Sociological Review*, vol.48, 1983, pp.91-102.

Starbuck W.H., « Acting first and thinking later : theory versus reality in strategic change », in Pennings J.M., *Organizational strategy and change*, San Francisco, CA : Jossey Bass, 1985.

Starbuck W.H., & Milliken F.J., « Executives, perceptual filters : what they notice and how they make sense », in *The executive effect : concepts and methods for studying top managers*, Éditions Hambrick, Greenwich C.T., 1988.

Stata R., « Organizational learning - The key to management innovation », *Sloan Management Review*, Spring 1989, pp.63-74.

Stoffels J.D., « Environmental scanning for futur science », *Management Planning*, vol.3, n°3, Novembre-Décembre, 1982, pp.4-12

Strategor, « *Politique générale d'entreprise- Stratégie, structure, décision, identité* », Éditions Inter-Éditions, Paris, 1988., 1991, 1993, 1997.

Strauss A., & Corbin J., « *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques* », Newbury Park : Sage, 1990.

Stubbart C.I., « Managerial cognition : a missing link in strategic management research », *Journal of Management Studies*, Juillet 1989, vol.26, n°4, pp.325-347.

Subramanian R., Fernandes N., & Harper E., « Environmental Scanning in U. S. Companies : Their Nature and Their Relationship to Performance », *Management International Review*, vol.33, n°3, 1993, pp.271-286.

Sun Tzu, « *L'art de la guerre* », 5<sup>ème</sup> siècle avant J.C. - traduction parue dans la Collection Champs, Éditions Flammarion, 1972, 2<sup>ème</sup> édition 1992

Swweny M.T., « Benchmarking for strategic manufacturing management », *International Journal of Operations et Production Management*, vol.14, n°9, 1994.

Tabatoni P., « *Innovation, désordre, progrès* », Éditions Economica, Paris, 2005.



- Tardieu H., & Guthmann B., « Le triangle stratégique », Éditions d'Organisation, Paris, 1991.
- Tarondeau J.C., « Ret développement », Paris, Éditions Vuibert, 1994.
- Tarondeau J.C., « Le management des savoirs », Que sais-je?, n°3407, Éditions Presses Universitaires de France, 1998.
- Tartonne D., « Le pilotage stratégique et l'intelligence de situation », Regards sur l'intelligence économique, n°1, Janvier-Février; 2004, pp.26-29.
- Taylor F.W., « The Principles of Scientific Management », New York, 1911, H.L. Gantt, Work, Wages and Profits, New York, 1912, traduction française sous le titre « Principes d'organisation scientifique », Paris, Dunod, 1957 .
- Teece D., « Profiting from technological information : Implications for integration, collaboration and licensing », Research Policy, vol.15, n°6, 1986, pp.285-305.
- Teece D.J., Pisano G., & Shuen A., « Dynamic Capabilities and Strategic Management », Management Journal, vol.18, n°7, 1997, pp.509-533.
- Terreberry S., « The evolution of organizational environments », Administrative Science Quarterly, 1968, pp.590-613.
- Terry P.T., « Mechanisms for Environmental Scanning », Long Range Planning, vol.10, n°3, june, 1977, pp.2-9.
- Thévenet M., « Audit de la culture d'entreprise », Éditions d'Organisation, Paris, 1986.
- Thévenet M., « Impliquer les personnes dans l'entreprise », Éditions Liaisons, Paris, 1992.
- Thévenet M., & Vachette J.L., « Culture et comportements », Vuibert collection Ressources Humaines, Paris, 1992.
- Thévenet M., « Les relations entre culture d'entreprise et management interculturel », in Bosche et autres, Le management interculturel, Nathan, Paris, 1993.
- Thiery O., & David A., « Modélisation de l'utilisateur, système d'informations stratégiques et intelligence économique », in Revue Association pour le Développement du Logiciel », n° 47, 2002.
- Thiétart R.A., & Vivas R., « Strategic Intelligence Activity : The Management of the Sales Force as a Source of Strategic Information", Strategic Management Journal, vol.2, n°1, january-march, 1981, 15-25.
- Thiétart R.A., « La stratégie d'entreprise », Éditions Mac Graw Hill, 1984, 2<sup>ème</sup> édition, 1990.
- Thiétart R.A., & Forgues B., « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », Revue Française de Gestion, n°93, Mars-Avril-Mai 1993, pp.5-15.
- Timmons J.A., Muzyka D.F., Stevenson H.H., & Bygrave W.D., « Opportunity recognition : the core of entrepreneurship », Frontiers of Entrepreneurship Research, 1987, pp.109-137.
- Tisseyre R.C., « Knowledge management : théorie et pratique de la gestion des connaissances », Éditions Hermès, Paris, 1999.
- Torrès O., « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », actes du 5<sup>ème</sup> colloque CIFPME, Lille, 25-27 Octobre 2000.
- Torset C., « Strategic thinking : why, what, and who? - An organizational model of strategic thinking », EGOS 17<sup>ème</sup> colloquium, Lyon, 2001.
- Torset C., « La notion de réflexion stratégique : une approche par les contextes », Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2002.
- Torset C., « La décentralisation de la réflexion stratégique », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, Janvier 2003, 531 pages.
- Torset C., « La réflexion stratégique : objet et outil de recherche pour le management stratégique », Actes de 14<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, pays de la Loire, Angers 2005.
- Tripsas M., & Gavetti G., « Capabilities, cognition and inertia : evidence from digital imaging », Strategic Management Journal, vol.21, 2000, pp.1147-1161.
- Trist E., « The environment and system-response capability », Futures, Avril 1980, pp.113-127.
- Tushman M., & Romanelli E., « Organization : evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation », in Staw B.M., & Cummings L.L., editors, Research in Organizational Behavior, vol.7, JAI Press, Greenwich, CT, 1985, pp.171-232.
- Tushman M.L., & Anderson P., « Technological Discontinuities and Organizational Environments », Administrative Science Quarterly, vol.31, 1986, pp.439-465.
- Urban G.L., & Hauser J., « Design and marketing of new products », second edition, Upper Saddle River NJ, Prentice-Hall, 1993.
- Verna G., « Éthique réactive ou proactive : les victimes et les barbares », Éthique des affaires, n°4, Paris, 1996.

- Verna G., & Drust N., « Intelligence économique : de la gesticulation à la déception », Document de travail n°98, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec, 1998.
- Verna G., « Éthique et intelligence stratégique », 2<sup>ème</sup> colloque international d'intelligence stratégique, École supérieure des affaires, Université de Lille2, 9-10 Décembre 1999.
- Villain J., « L'entreprise aux aguets (information, surveillance, propriété et protection industrielle, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité », Éditions Masson, Paris, 1989.
- Von Hippel E., « The dominant role of users in the scientific instrument innovation process », *Research Policy*, n°6, 1976, pp.212-39.
- Vygotsky L., « Apprentissage et développement à l'âge préscolaire », *Société Française*, vol.52, n°2, 1935, pp.35-45.
- Walsh J.P., « Selectivity and selective perception : an investigation of managers belief structures and information processing », *Academy of Management Journal*, vol.21, n°1, 1988, pp.81-103.
- Walsh J.P., « Top management turnover following mergers and acquisitions », in *Strategic Management Journal*, vol.9, n°2, 1988, pp.173-183.
- Walsh J.P., & Ungson G.R., « Organizational Memory », *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, 1991, pp.57-91.
- Wareham J., & Gerits H., « De-contextualising competence », *European Management Journal*, vol.17, n°1, 1999, pp.39 – 49.
- Weick K.E., « The Social Psychology of Organizing », Reading, Mass., Addison-Wesley, 1969, réédité par les Éditions Mc Graw Hill, 1979, 294p.
- Weick K.E., « Educational organizations as loosely coupled systems », *Administrative science quarterly*, 1976, vol.21, n°1, pp. 1-19, 1982.
- Weick K.E., « Managerial thought in the context of action », in Shrivasta and Associates, *The executive mind*, Jossey- Bass, 1983, pp.221-242.
- Weick K.E., « Cartographic myths in organizations », in Huff (dir), *Mapping strategic thought*, John Wiley & Son Ltd, Chichester, 1990, pp.1-10.
- Weick K.E., « The nontraditional quality of organizational learning », *Organization Science*, vol.2, n°1, 1991, pp.116-124.
- Weick K.E., & Roberts K.H., « Collective Mind in Organizations Heedful Interrelating on Flight Decks », *Administrative Science Quarterly*, vol.38, 1993, pp.357-381.
- Weick K.E., « Sensemaking in Organizations », Éditions Sage, 1995.
- Weil-Barais A., « L'Homme cognitif », Presses Universitaires de France, 1993.
- Weill M., « Le Management, la pensée, les concepts, les faits », Armand Colin, France, 1994.
- Weitz B.A., « Introduction to Special Issue on Competition in Marketing », *Journal of Marketing Research*, 22, August, 1985, pp.229-236.
- Wernerfelt B., « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol.5, n°1, 1984, pp.171-180.
- Westley F., «Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion», *Strategic Management Journal*, vol.11, 1990, pp.337-351.
- Whittington R., « Environmental structure and theories of strategic choice », *The Journal of Management Studies*, vol.25, n°6, 1988, pp.521-537.
- Whittington R., « Strategy as practice : a research and policy agenda », in Actes du 18<sup>ème</sup> colloque EGOS, Barcelone, 2002.
- Wiig K., « Knowledge management : an emerging discipline rooted in a long history », in *Knowledge Management*, sous la direction de D. Chavel & C. Despres, Éditions Theseus, Paris, 1999.
- Wilcox King A., Fowler S.W., & Zeithaml C.P., « Managing organizational competencies for competitive advantage : the middle-management edge », *Academy of Management Executive*, vol.15, n°2, 2001, pp.95- 106.
- Wilensky H., « Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry », New York : Basic Books, 1967.
- Williamson O.E., « The economic institutions of capitalism », Free Press, New York, 1985.
- Williamson O.E., « Chester Barnard and the incipient science of organization », in *Organization theory : from Chester Barnard to the present and beyond*, édité par O.E. Williamson, Oxford University Press, New York, pp.172-206, 1990.
- Wilson I., « Strategic planning isn't dead – it changed », *Long Range Planning*, vol.27, n°4, 1994.
- Winter S., « Knowledge and competence as strategic assets », in D. Teece, *The competitive : strategies for industrial innovation and renewal*, Harper and Row, New York, 1987, pp.159-184.

- Woodward S.N., « The myth of turbulence », Éditions Futures, Août 1982, pp.266-279.
- Wooldridge B., & Floyd S.W., « The strategy process, middle management involvement and organizational performance », *Strategic Management Journal*, vol.11, 1990, pp.231-241.
- Wright R.W., Van Wijk G., & Bouty I., « Les principes du management des ressources fondées sur le savoir », in *Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 1995, pp.70-75.
- Yin R.K., « Case study research : Design and methods », 1ère édition, Beverly Hills, Sage Publishing, 1984.
- Yin R.K., « Case study research : design and methods », 2<sup>ème</sup> édition, Sage publishing, London, 1994, 170p.
- Young G., « Strategic value analysis for competitive advantage », *Competitive Intelligence Review*, 1999, pp.52-64.
- Youngblood M.D., « Life at the edge of chaos », Percevale Publishing, Dallas, 1997.
- Zahra S.A., « Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance : a taxonomic approach », *Journal of Business Venturing*, vol.8, 1993a, pp.319-340.
- Zahra S.A., & George G., « Absorptive capacity : A review, reconceptualisation, and extension », *Academy of Management Review*, vol.27, n°2, 2002, pp.185-203.
- Zmud R.W., « An empirical investigation of the dimensionality of the concept of information », *Decision Science*, vol.9, n°2, April, 1978, pp.187-195.
- Zollo M., & Winter S.G., « From Organizational Routines to Dynamic Capabilities », INSEAD Working Paper, n°48, 1999.

## **Webographie**

- Beylot F.J., définition de l'intelligence économique publiée en 2007 sur son blog  
[fjb.blogs.com/weblog/2007/12/influence-et-de.html](http://fjb.blogs.com/weblog/2007/12/influence-et-de.html)
- Juillet A., « Les secrets d'entreprises sont devenues de plus en plus rares », le site du journal du net, 2004.  
[www.journaldunet.com/management/0409/040949\\_juillet.shtml](http://www.journaldunet.com/management/0409/040949_juillet.shtml)
- Juillet A., « Les défis de l'intelligence économique »  
[www.societe-de-strategie.asso.fr/pdf/agir25txt3.pdf](http://www.societe-de-strategie.asso.fr/pdf/agir25txt3.pdf)
- Juillet A., « Intelligence économique : une démarche à la portée des PME-PMI », consulté en Janvier 2005 sur le site  
[www.01net.com/article/245219.html](http://www.01net.com/article/245219.html)
- Lorentz F., « Commerce électronique : une nouvelle donne pour les consommateurs, les entreprises, les citoyens et les pouvoirs publics », rapport du groupe de travail, 1997.  
[lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/984000049/0000.htm](http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/984000049/0000.htm)
- Dufresne D., « Les cyberflies invitent les cyberpirates », *Libération*, 27 Septembre, 1999.  
[www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/EH/F/cons/lectures/hackers.htm](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/EH/F/cons/lectures/hackers.htm)
- Brod E., « Hostile takeovers in the Late '90s : An exercise in crisis management, Risk Alert », vol.1, Issue 2, 1997.  
[www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/EH/F/cons/lectures/hostile.takeover.html](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/EH/F/cons/lectures/hostile.takeover.html)
- Patin J.C., « La surveillance des courriers électroniques par l'employeur », *Juritel*, Juillet 1999.  
[www.juriscom.net/pro/1/priv19990810.htm](http://www.juriscom.net/pro/1/priv19990810.htm)
- Miao Q., 2005 : Le site du séminaire international IE'2005 « Dynamiques offensives et conquêtes de marchés », l'académie de l'intelligence économique, vu le 05 Octobre 2005 à propos du thème « Intelligence économique : que fait la Chine ? ».  
[212.99.4.81/vmag/vmag.nsf/0/5281fa1efdb67cd2c125702c005f91bb](http://212.99.4.81/vmag/vmag.nsf/0/5281fa1efdb67cd2c125702c005f91bb)
- L'économiste maghrébin, bimensuel de l'économie. Consulté en Juin 2006. Article proposé par M.Moncef Ben Abdallah intitulé « L'internationalisation passe par l'amélioration de la compétitivité globale de l'économie du pays ».  
<http://www.leconomiste.com.tn/fr/doc.asp?docid=572&mcat=4&mrub=77>
- Article du journal *Le Monde* intitulé « L'étudiante chinoise suspectée d'espionnage chez Valeo a été remise en liberté » paru le 20.06.05 et consulté à l'adresse web suivante :  
<http://archives.lemonde.fr/web/article/0,1-0@2-3234,36-664225@51-991252,0.html>
- Article de M. Hédi Djilani : L'internationalisation, une réponse active et offensive à la mondialisation de l'économie  
<http://www.investir-en-tunisie.net/news/article.php?id=1601>



Annexe 1

## Principales définitions de l'Intelligence Économique retenues dans la thèse

Nous présentons dans cette annexe les principales définitions de l'intelligence économique qui ont servi à l'élaboration de notre travail ; à savoir :

- H. Luhn (1958) : Intelligence, Business Intelligence

---

*« la notion d'intelligence peut être définie, dans un sens général, comme la capacité à appréhender les interrelations entre les faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré »*

*« la notion de Business Intelligence est définie comme tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large »*

---

- H.A Simon (1960) : Intelligence

---

*« L'intelligence est définie comme la première phase du processus de décision consistant à explorer l'environnement pour identifier les situations appelant décision »*

---

- R.M. Greene (1966) : Business Intelligence

---

*« La Business Intelligence (...) est l'information traitée qui intéresse le management sur le présent et le futur de l'environnement dans lequel les affaires (business) s'opèrent »*

---

- H. Wilensky (1967) : Organizational Intelligence

---

*« Il s'agit de rassemblement, du traitement, de l'interprétation et de diffusion de l'information technique et politique nécessaire au processus de décision »*

---

- Barrie (1984) : Competitive Intelligence, Market Intelligence, Environmental Intelligence

---

*« Competitive Intelligence rassemble et interprète les informations sur les activités concurrents actuels et potentiels et identifie leurs forces et faiblesses »*

*« La Market Intelligence se focalise sur la veille (monitoring) des tendances du marché pour identifier les problèmes et opportunités futures, et permettre à une entreprise avec l'information nécessaire d'anticiper les changements du marché »*

*« L'environmental Intelligence est destinée à identifier les changements de tendances des environnements de l'entreprise tel que l'environnement social, politique, économique et technologique qui peuvent avoir un impact sur l'activité de business »*

---

- Sammon (1984) : Business Competitor Intelligence

---

*« an organized competitor intelligence system acts like an interlinked radar grid that constantly monitor activity, filters the raw information picked up by external and internal sources, processes it for strategic significance, and efficiently communicates actionable intelligence to those who need it »*

---

- Society of Competitive Intelligence Professionals (1986) : Competitive Intelligence, citée par F. Bournois & P.J. Romani, 2000

---

*« Competitive intelligence is the process of monitoring the competitive environment. Competitive intelligence*

---

*enables senior managers in companies of all sizes to make informed decisions about everything from marketing, R & D, and investing tactics to long term business strategies. Effective competitive intelligence is a continuous process involving the legal and ethical collection of information, analysis that doesn't avoid unwelcome conclusions, and controlled dissemination of actionable intelligence to decision makers »*

---

- T. Gilad & B. Gilad (1988) : Business Intelligence

---

*« Business Intelligence est l'activité de veille (monitoring) de l'environnement externe à l'entreprise destinée à l'informer sur ce qui est pertinent pour les prises de décision en son sein »*

---

- R. Meyer (1997) : Business Intelligence

---

*« Business Intelligence est un radar pour le business (...) comme radar, un système de Business Intelligence (...) doit simplement illuminer sur ce qui se passe à partir de l'hypothèse qu'une bonne information fournie à un personnel compétent pourra presque toujours obtenir une réponse appropriée »*

---

- P. Baumard (1991) : Intelligence d'entreprise

---

*« L'intelligence d'entreprise est une activité qui consiste à systématiser le recueil, le traitement et l'exploitation de l'information environnementale au profit d'une organisation. A l'opposé de la veille, l'intelligence se conçoit comme une interaction de l'environnement et de l'entreprise. Elle n'a pas seulement un rôle passif d'observation, elle a aussi un rôle actif d'intervention »*

---

- C. Harbulot (1992) : Intelligence économique

---

*« L'intelligence économique englobe toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel: veille, protection, manipulation de l'information (contre-information, ...), influence »*

---

- Oeuvre collective du Commissariat Général du Plan, groupe présidé par H. Martre (1994) : *Intelligence économique et stratégie des entreprises*

---

*« L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son 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 qualités, de délais et de coût.*

*L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité pour élaborer et mettre en oeuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel »*

---

- H. Dou (1995) : Intelligence économique

---

*« On entend par intelligence économique la prise en compte par l'entreprise de tous les éléments extérieurs susceptibles d'interagir avec ses activités. Ce concept englobe l'ensemble des activités de surveillance ayant une orientation forte vers la politique, la géopolitique et l'économie. La veille technologique pour les entreprises qui produisent des biens ou des services reste cependant le palier de base à partir duquel peut se développer l'activité d'intelligence économique.*

*(à l'inverse de la veille technologique) L'intelligence économique ne procède pas d'une analyse fondamentale. Elle s'inscrit seulement dans la mise en place de méthodes, de comportements destinés à défendre un environnement (industriel, de recherche, financier, etc.)*

*Les concepts récents de veille technologique, d'intelligence compétitive, de défense économique, sont sous-tendus par des avancés méthodologiques et par une réflexion allant de la recherche et de l'analyse jusqu'à l'application »*

---

- B. Besson & J.C. Possin (1996) : Intelligence économique

---

*« L'intelligence économique est un outil capable de détecter des menaces et des opportunités de toute nature dans un contexte de concurrence exacerbée. Les lois ordinaires du marché ne permettent plus à elles seules d'expliquer les succès ou les échecs de l'entreprise. »*

*Polyvalente et globale, l'intelligence économique a pour vocation de prévoir tout ce qui concerne l'environnement proche ou lointain de l'entreprise, cycle de l'information, elle établit des liens, des « intelligences » entre les informations éclatées dans le temps et dans l'espace.*

*Instrument d'analyse adapté à tous les problèmes, elle valide l'information utile et anticipe sur toutes les stratégies possibles. Elle combat la désinformation et tire de chaque échec des « intelligences » qui permettent de préparer l'avenir en repérant des erreurs ou des dysfonctionnements.*

*Capacité d'obtenir des réponses à des questions en découvrant des « intelligences » entre deux ou plusieurs informations préalablement mémorisées »*

*« veille environnementale illimitée, l'intelligence économique ajoute à la veille scientifique et technologique une dimension nouvelle rendue nécessaire par la variété des agressions et des mutations de toutes sortes. Face à l'espionnage industriel et commercial dont elle est l'adversaire déterminé, l'intelligence économique met en oeuvre des procédés licites et légaux. Au service des entreprises, elle concourt à la prise de décisions par le jeu organisé des questions et des réponses pertinentes »*

---

- A. Bloch (1996) : Intelligence économique

---

*« L'intelligence économique est un processus d'échanges d'informations »*

*« L'intelligence économique est une interface entre l'entreprise et son environnement »*

---

- J.L. Levet & R. Paturel (1996) : Intelligence économique

---

*« L'intelligence économique est définie comme la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective »*

*« L'intelligence économique est la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective »*

---

- Marmuse (1996) : Intelligence économique

---

*« L'intelligence économique est la capacité à identifier les opportunités stratégiques et à en évaluer la qualité potentielle »*

---

- Q. Miao (1996) : Intelligence Compétitive

---

*« L'intelligence compétitive peut être un produit, un processus ou une organisation. En tant que produit, c'est l'information sur l'environnement des affaires, collectée, documentée et analysée pour faciliter la prise de décision et l'action dans le but de gagner la compétition. Elle peut aussi se référer au processus consistant à fabriquer, gérer et consommer une telle information. Ainsi qu'à l'organisation qui permet à ce processus d'être cohérent et durable »*

---

- Bruffaert- Thomas (1996) : Intelligence économique

---

*« L'intelligence économique est définie comme un processus permanent et itératif de découverte du sens de la réalité économique et de l'intention des acteurs du marché, en fonction d'un objectif précis, dont les résultats sont communiqués au bon moment à celui qui prend la décision et ordonne l'action »*

---

- Rouach (1996) : Intelligence économique

« L'intelligence économique est définie comme une culture et mode d'action mettant en oeuvre des moyens déjà existants, système de veilles liées et interdépendantes. Elle inclut toutes les formes de veille : technologique, juridique, financière, politique, sociétale ... »

---

- C. Marmuse (1996) : Intelligence économique

---

« L'intelligence économique est la capacité à identifier les opportunités stratégiques et à en évaluer la qualité potentielle »

---

- G. Collectis (1997) : Intelligence économique

---

« L'intelligence économique est la capacité d'une entreprise particulière à combiner efficacement des savoir-faire et des compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème inédit »

---

- L. Hassid & al. (1997) : Intelligence économique

---

« L'intelligence économique est un nouvel état d'esprit et un nouveau cadre de travail »

---

- P.A. Dupré & N. Duhard (1997) : Intelligence économique

---

« L'intelligence économique est avant tout un outil d'aide à la décision; elle s'appuie sur l'information de décision, c'est-à-dire l'information constituant une ressource stratégique pour l'entreprise. Son objet est la réduction de l'incertitude dans le but de rendre la décision non aléatoire »

---

- R. Salmon & Y. Linarès (1997) : Intelligence compétitive

---

« L'intelligence compétitive permet de donner aux décideurs les éléments nécessaires pour mieux définir leurs orientations à moyen et long terme »

---

- F. Jakobiak (1998) : Intelligence économique

---

« L'intelligence économique est une extension de la veille stratégique pour un usage offensif de l'information »

---

- Marcon (1998) : Intelligence économique

---

« L'intelligence économique est un mode de pensée et d'action appropriée à la gestion stratégique de la relation de l'entreprise à son environnement pertinent. Cette relation ne peut être créatrice de valeur ajoutée que lorsqu'elle fait appel à l'intelligence collective de l'entreprise et de ses partenaires pour valoriser l'information.

*L'intelligence économique prolonge les différentes actions de veille et de protection du patrimoine en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région »*

---

- C. Revelli (1998) : Intelligence économique

---

« L'intelligence économique est un processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique »

---

- Mahé de Boislandelle (1998) : Intelligence économique

---

« L'intelligence économique est une activité de recherche d'informations pour le compte d'entreprises qui s'appuie sur différents moyens : lecture et interprétation de documents publiés, investigation sur le terrain par des enquêteurs, recueil d'indiscrétions. L'intelligence économique est une aptitude à comprendre les relations qui existent entre les éléments d'une situation et à s'y adapter afin de réaliser ses fins propres »

---

- Vasconcelos (1999) : Intelligence économique

---

« L'intelligence économique est l'ensemble de plusieurs actions coordonnées et continues, à savoir : actions

---



---

*d'orientation, de collecte, de mémorisation, de diffusion. Celles-ci visent à traiter l'information de façon à la rendre exploitable stratégiquement pour transformer la matière première « information » en valeur ajoutée. Ces diverses actions, légalement développées, doivent avoir comme support un système d'information et de communication intégré par réseau : d'une part autour d'un réseau interne à l'entreprise (via intranet) et d'autre part au sein d'une collaboration (via internet) entre les acteurs externes ayant des intérêts communs »*

---

- F. Bournois & P.J. Romani (2000) : Intelligence économique et stratégique

---

*« L'intelligence économique et stratégique est 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 »*

---

- Darpmi (2000) : Intelligence économique

---

*« L'intelligence est un terme dérivé de l'anglo-saxon qui traduit la capacité de l'entreprise à définir les informations utiles à son activité. Elle recouvre aussi tous les moyens nécessaires pour se procurer, traiter, diffuser et protéger des informations aussi bien scientifiques et techniques qu'économiques, normatives et sociales. Cette démarche de veille totale est avant tout destinée à éclairer l'entreprise dans sa stratégie et la résolution de ses problèmes industriels »*

---

- Lointier (2000) : Intelligence économique

---

*« L'intelligence économique est une activité de renseignement dans un cadre légal et déontologique »*

---

- J.L. Levet (2001) : Intelligence économique

---

*« L'intelligence économique est la capacité à comprendre l'environnement de l'entreprise et à anticiper le changement. Pour cela, elle se fonde sur la maîtrise de l'information et la production de connaissances nouvelles. L'intelligence économique articule la maîtrise des techniques d'accès et de traitement de l'information à la gestion des connaissances, par l'apprentissage collectif et la coopération, dans le but d'éclairer le processus décisionnel »*

---

- B. Martinet & Y.M. Marti (2001) : Intelligence économique

---

*« Le terme intelligence économique a été choisi parce qu'il a des connotations moins passives que les termes couramment utilisés de veille ou de vigilance. L'intelligence en tant que facultés intellectuelles et souvent définies comme la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement. L'intelligence, dans le sens anglo-saxon du terme « intelligence service » est liée à la faculté de s'informer et de comprendre son environnement »*

---

- L'Agence Française pour le Développement de l'Intelligence Économique (2001) : Intelligence économique

---

*« L'intelligence économique est l'ensemble des moyens qui, organisé en système de management de la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes »*

---

- Vedder & Guyness (2001) : Competitive Intelligence

---

*« La Competitive Intelligence est un processus et un produit. Un processus, car c'est un ensemble de méthodes légales et éthiques utilisées pour traiter l'information environnementale sur le présent et le futur de l'entreprise, ces méthodes s'insèrent dans une succession de phases de traitement de l'information. Un produit, car elle regroupe l'ensemble des informations et des connaissances nouvelles dans l'entreprise »*

---

- R. Patuarel (2002) : Intelligence économique

« Nous considérons que l'intelligence économique constitue une recherche par la surveillance active d'informations, traitées puis diffusées au bon moment aux personnes compétentes pour les interpréter, afin d'être exploitées dans le but de faciliter le développement et la pérennité de l'entreprise »

---

- Bourgogne & al. (2003) : Intelligence économique

---

« L'intelligence économique est l'ensemble de concepts, méthodes et outils qui unifient toutes actions coordonnées de recherche, acquisition, traitement, stockage et diffusion d'information pertinente pour des entreprises considérées individuellement ou en réseaux, dans le cadre d'une stratégie partagée »

---

- A. David & O. Thiery (2003) : Intelligence économique

---

« L'intelligence économique peut être considérée comme l'utilisation de l'information pour la prise de décision stratégique, de ce point de vue elle peut être considérée comme un processus couvrant deux domaines; les systèmes d'informations et la prise de décision »

---

- A. Juillet (2004) : Intelligence économique

---

« L'intelligence économique est la maîtrise et la protection de l'information stratégique afin de permettre aux chefs d'entreprises de prendre à tout moment la bonne décision. À la fois offensif et défensif, c'est un concept global qui ajoute à la pratique du cycle de renseignement, son utilisation dans l'aide à la décision et la mise en oeuvre de certains types d'actions. Il ne s'improvise pas car c'est un métier avec un savoir-faire ayant pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'État et des entreprises »

---

- D. Lallemand (2005) : Intelligence économique

---

« L'entreprise ne peut pas seulement se préoccuper de qualité, de coûts et de délais, mais elle doit aussi maîtriser l'information stratégique. L'intelligence économique est avant tout un outil économique de compétitivité: elle a pour but de donner aux responsables les bonnes informations pour prendre les bonnes décisions au bon moment, et avant les concurrents, elle repose sur des stratégies gagnantes qui consistent à chercher l'information, l'analyser, puis la diffuser dans l'entreprise. Face aux nombreux acteurs liés à l'entreprise, cette information stratégique est difficile à maîtriser, il faut la protéger. La tâche est complexe du fait de la mondialisation et du nombre d'entités avec lesquelles elle doit être partagée, les fournisseurs classiques mais aussi les auditeurs, les cabinets de courtage ou les prestataires informatiques comme les services d'infogérance, par nature intrusifs. Il est donc essentiel de maîtriser la confiance qu'on accorde à ces partenaires »

---

- Mousnier (2005) : Intelligence économique

---

« L'intelligence économique est un processus de raisonnement stratégique type, celui qui recherche, analyse et coordonne toutes les données nécessaires à la prise d'une décision stratégique »

---

- J.C. Possin (2005) : Intelligence économique

---

« L'intelligence économique naît d'un besoin, se heurte à une ignorance et donne corps à un projet. C'est une machine à fabriquer de l'information décisionnelle à haute valeur ajoutée. La production de cette information doit être globale et mobiliser les 360 degrés du cercle de la connaissance. Ce n'est pas une veille, mais un ensemble de veilles. Cette information, analysée à la fois au regard de tendances lourdes et de signaux émergents, permet à l'entreprise de détecter les opportunités et les menaces. Exploitée dans une optique d'intelligence de risques, l'information produite par les différentes veilles, notamment les veilles sécuritaire et juridique de l'entreprise, permettra la mise en place d'une mission protection assurant la gestion, la hiérarchisation, la réduction des risques et l'anticipation des crises par le repérage en amont des signes annonciateurs »

---

- Mendonça (2005) : Competitive Intelligence

« La Competitive Intelligence n'est pas simplement de l'information, mais, avant tout, l'analyse constante et anticipative des changements du marché. C'est la collecte d'information et sa recherche, à la fois de l'environnement du marché et du business effectué sur une base constante, avec pour objectif de révéler les facteurs réels et potentiels, qui influencent ou peuvent affecter l'habileté de l'organisation à rencontrer le succès sur le marché (successfully compete) »

---

- Okanlawon (2005) : Competitive Intelligence

---

« La Competitive Intelligence est la pratique de l'examen de l'environnement compétitif – des rivaux directs, des clients, des régulateurs et de l'économie des matériaux, et plus encore – d'aider au développement de plus résistantes et robustes stratégies et tactiques (...) »

La Competitive Intelligence est à la fois un produit et un processus. Le produit est l'information utile qui peut être utilisée pour réaliser des actions spécifiques, par exemple, préparer à gagner un appel d'offre. Le processus est systématique constitué de l'acquisition, l'analyse et l'évaluation des informations obtenues et des actions réalisées »

---



Annexe 2

## Principales définitions de la notion de facteur clé de succès FCS

Nous présentons dans cette annexe les principales définitions de la notion de facteur clé de succès FCS que nous avons relevé dans la littérature.

- C.W. Hofer & D. Schendel (1978)

---

*« Les FCS sont ces variables grâce auxquelles le management peut influencer, par ses décisions, de façon significative la position de chaque firme d'une industrie. Ces facteurs varient généralement d'une industrie à l'autre. Mais à l'intérieur d'une industrie particulière ils dérivent de l'interaction de deux ensembles de variables, d'une part les caractéristiques économiques et technologiques du secteur et d'autre part les armes compétitives sur lesquelles les différentes firmes du secteur ont construit leurs stratégies. »*

---

- A.C. Boynton & R.W. Zmud (1984)

---

*« Les FCS sont le petit nombre de choses qui doivent bien marcher pour assurer le succès d'une organisation ou d'un manager, les domaines auxquels il faut donner une attention spéciale et constante pour obtenir une performance élevée. »*

---

- J.K. Leidecker & V. Bruno (1984)

---

*« Les FCS sont ces caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné. »*

---

- H. Bouquin (1986)

---

*« On appellera FCS les atouts sur lesquels l'entreprise compte pour atteindre ses objectifs à long terme en résistant aux forces du secteur investis (cf. les cinq forces de la typologie de M. Porter) pour être compétitive dans son groupe stratégique et ne pas subir la concurrence des autres groupes, ou au contraire, si c'est souhaitable, de préparer le passage dans un autre groupe. Les FCS peuvent prendre deux formes : 1) des barrières qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel 2) des performances critiques qui, sans donner à l'entreprise un avantage distinctif, lui permettent de proposer une offre génératrice de résultats conformes à ses objectifs; performance dont, à l'inverse, l'insuffisance ou la dégradation éliminerait la firme ou compromettrait sa position ... »*

---

- G. Kœnig (1990)

---

*« Éléments constitutifs de la réussite dans un secteur, pendant une période de son histoire. »*

---

- T. Atamer & R. Calori (1993)

---

*« Un FCS est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients (utilisateurs, distributeurs, prescripteurs) et un savoir-faire et/ou avantage de coût essentiel dans la chaîne de conception-production-distribution du produit (ou du service) qui permet de créer un avantage concurrentiel. »*

---

- Stratégor (1993)

---

*« Éléments sur lesquels se fondent en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant. »*

---



## Annexe 3

# Formulaire Web de l'enquête auprès des experts et des consultants en intelligence économique

**Objectif : évaluation de la validité des facteurs clés du succès d'un SIE**

Questionnaire à l'attention d'experts et de consultants en IE

Validé	Non validé
--------	------------

Les facteurs culturels		
<b>Fact-cult 1.</b> Considérer l'information stratégique comme un facteur d'action plutôt qu'un outil de pouvoir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-cult 2.</b> Instaurer une véritable culture informationnelle en interne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-cult 3.</b> Développer une culture de discrétion et de confidentialité pour protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise du risque de fuite des informations stratégiques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-cult 4.</b> Mettre l'accent sur l'éthique et la déontologie comme un aspect culturel important dans l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-cult 5.</b> Instaurer une culture d'ouverture sur l'extérieur qui permet à l'entreprise d'interagir avec son environnement (anticiper, s'adapter et influencer celui-ci).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-cult 6.</b> Développer un état d'esprit favorable au changement, à la nouveauté et à la créativité pour être en phase avec l'évolution incessante de l'environnement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-cult 7.</b> Savoir communiquer avec succès dans un contexte culturel différent. Connaître, comprendre les cultures des principaux acteurs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-cult 8.</b> Maîtriser le risque de chocs interculturels par le biais d'un processus d'apprentissage interculturel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les facteurs stratégiques		
<b>Fact-strat 1.</b> Considérer l'environnement comme une variable active de la stratégie de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 2.</b> Aligner les orientations du SIE avec des objectifs stratégiques définis selon des axes de développement prioritaires, traduits en actions stratégiques structurées, concrètes et réalisables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 3.</b> Alimenter en permanence, voire en temps réel la réflexion stratégique par des informations stratégiques pertinentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 4.</b> Identifier, comprendre et expliciter le problème décisionnel en termes d'enjeu (objet, signal, hypothèses)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 5.</b> Instaurer une vision stratégique explicite et partagée qui représente un cadre de référence cohérent et motivant pour les acteurs afin de mieux orienter leur comportement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 6.</b> Gérer les retours d'expérience pour une meilleure capitalisation (préserver et réutiliser) des connaissances stratégiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 7.</b> Favoriser la réflexion stratégique pour prendre du recul et se poser les bonnes questions portant sur le bien fondé du problème décisionnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 8.</b> Opter pour une décentralisation dans la réflexion stratégique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 9.</b> Développer des stratégies flexibles et malléables pour un ajustement permanent de la stratégie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 10.</b> Maîtriser le facteur temps dans la décision et l'action stratégiques : prendre des décisions stratégiques au moment opportun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 11.</b> Préserver une vigilance stratégique permanente pour réduire le risque d'erreur dans l'analyse stratégique et dans les décisions et actions stratégiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 12.</b> Développer des stratégies réactives pour s'y adapter le plus rapidement possible : une rapidité de l'action stratégique (ou des réactions) doit se coupler avec une fiabilité des réponses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 13.</b> Développer des stratégies préactives : prendre en considération les changements prévisibles et s'y préparer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 14.</b> Développer des stratégies proactives pour développer un renouveau stratégique fondé sur l'innovation en fonction de la dynamique environnementale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Fact-strat 15.</b> Instaurer des stratégies d'épie et de surprise (stratégies entrepreneuriales) plutôt que des stratégies d'attaque de front pour éviter les affrontements concurrentiels.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 16.</b> Développer des relations de coopération avec les concurrents, pour en tirer parti (coopétition).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 17.</b> Mettre en place des opérations de contre-influence pour se protéger des actions de déstabilisation, de manipulation et de désinformation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-strat 18.</b> Tirer parti des expériences passées en termes de réussites et des échecs dans la résolution des problèmes décisionnels.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Les facteurs organisationnels</b>		
<b>Fact-org 1.</b> Le rattachement de la fonction de l'IE au niveau élevé de la direction générale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-org 2.</b> La nomination d'un responsable du SIE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-org 3.</b> L'organisation du SIE (centralisée et/ou décentralisée?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-org 4.</b> Structurer l'entreprise en une cellule d'IE afin que tous les acteurs puissent participer activement à la réussite du SIE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-org 5.</b> La formalisation du fonctionnement du SIE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-org 6.</b> L'organisation de l'entreprise en mode réseau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-org 7.</b> La diversité des réseaux (réseau interne et/ou réseau externe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-org 8.</b> L'activité des réseaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-org 9.</b> L'entretien des réseaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-org 10.</b> L'implication d'experts internes et/ou externes dans le SIE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Les facteurs individuels</b>		
<b>Fact-ind 1.</b> Mettre en place une procédure d'évaluation des compétences dans l'entreprise pour faire le bilan des compétences existantes dans l'entreprise et déceler les compétences clés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-ind 2.</b> Motiver, mobiliser les acteurs et mettre en valeur leurs compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-ind 3.</b> Diagnostiquer les besoins en compétences clés nécessaires au développement stratégique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-ind 4.</b> Optimiser au mieux l'exploitation des compétences clés existantes dans l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-ind 5.</b> Créer et développer le portefeuille de compétences et en acquérir de nouvelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-ind 6.</b> Diversifier les compétences des acteurs impliqués dans le SIE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-ind 7.</b> Anticiper l'évolution des compétences en fonction des facteurs internes et externes à l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-ind 8.</b> Protéger les compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage du personnel qualifié	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Les facteurs informationnels</b>		
<b>Fact-inf 1.</b> Décrire le plus finement possible la demande informationnelle, l'enjeu et le contexte décisionnel afin de favoriser une meilleure compréhension des besoins en informations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 2.</b> Mettre à jour et actualiser régulièrement l'identification des besoins en informations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 3.</b> Traduire le problème décisionnel en questions de recherche d'informations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 4.</b> Mettre en place une surveillance active et permanente de l'environnement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 5.</b> Diversifier les domaines de surveillance de l'environnement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 6.</b> Identifier et cibler les axes de surveillance de l'environnement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 7.</b> Hiérarchiser les axes pour instaurer des priorités de surveillance de l'environnement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 8.</b> Réactualiser systématiquement les axes de surveillance de l'environnement en fonction des paramètres émergents.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 9.</b> Maîtriser à la fois la richesse de la source d'information, sa performance dans le temps et sa fiabilité (l'évaluer, l'actualiser et en créer de nouvelles).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 10.</b> Collecter des informations à caractère anticipatif, porteuses de signaux annonciateurs de changements.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 11.</b> Mettre en place une procédure de traitement (analyse, synthèse et mise en forme) des informations brutes collectées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



<b>Fact-inf 12.</b> Instaurer une procédure d'évaluation de la qualité des informations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 13.</b> Constituer, enrichir et actualiser la mémoire collective de l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 14.</b> Diffuser l'information au bon moment, aux bons destinataires et selon un format adapté.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 15.</b> Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise contre le risque de fuites d'informations stratégiques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 16.</b> Instaurer un feed-back du processus de l'IE.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-inf 17.</b> S'assurer de la réalisation de chaque étape du processus d'IE et étudier l'impact de chacune des étapes sur la pertinence de l'information fournie par le SIE (audit du processus d'IE).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Les facteurs technologiques</b>		
<b>Fact-tech 1.</b> Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités de base	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-tech 2.</b> Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités collectives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-tech 3.</b> Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités personnalisables selon les préférences des utilisateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-tech 4.</b> Un système d'informations stratégiques qui permet de mémoriser l'historique des expériences, des problèmes et des actions passées afin de les réutiliser si un cas de problème similaire se reproduit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-tech 5.</b> Un système d'informations stratégiques qui propose un niveau de sécurité suffisant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-tech 6.</b> Diversité des outils technologiques dans le processus de veille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-tech 7.</b> Facilité d'utilisation du système d'informations stratégiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fact-tech 8.</b> Utilisation d'une technologie de communication fiable, rapide et sécurisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Annexe 4

# Guide d'entretien pour l'évaluation du degré de réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique

Guide d'entretien du modele MERSIE
Il y a 144 questions dans ce guide d'entretien.
<i>Entreprise</i>
<b>Nom:</b> <input style="width: 300px; height: 20px;" type="text"/>
Les facteurs culturels
Il y a 18 questions concernant les facteurs culturels dans ce guide d'entretien.
<i>Fact-cult-01</i> Considérer l'information stratégique comme un facteur d'action plutôt qu'un outil de pouvoir.
<b>Question-cult-1-1: Est-ce que l'information dans l'entreprise est perçue comme un facteur d'action ?</b> <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours
<b>Question-cult-1-2: Est-ce que l'information dans l'entreprise est perçue comme un instrument de pouvoir?</b> <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours
<i>Fact-cult-02</i> Instaurer une véritable culture informationnelle en interne.
<b>Question-cult-2-1: Existe-t-il une communication, un échange de connaissances et un partage d'expériences entre les acteurs de l'entreprise ?</b> <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours
<b>Question-cult-2-2: Le partage des informations au sein de l'entreprise s'effectue-t-il dans un climat de sérénité et de confiance ?</b> <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours
<b>Question-cult-2-3: Est-ce que tous les acteurs de l'entreprise participent au développement, à l'enrichissement et à la protection de la mémoire de l'entreprise ?</b> <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours
<i>Fact-cult-03</i> Développer une culture de discrétion et de confidentialité pour protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise du risque de fuite des informations stratégiques.
<b>Question-cult-3-1: Portez vous une attention particulière à la discrétion et à la confidentialité dans l'entreprise ?</b>

<input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours																								
<p><b>Question-cult-3-2: Le personnel de votre entreprise est-il sensibilisé au problème de protection de l'information ?</b>  <i>Veillez sélectionner seulement une réponse ci-dessous</i></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Oui   <input type="checkbox"/> Non</p>																								
<p><b>Question-cult-3-3: Si oui, quelles sont les mesures prises pour garantir la sécurité de l'information dans votre entreprise ?</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%;">Jamais</th> <th style="width: 10%;">Rarement</th> <th style="width: 10%;">Quelques fois</th> <th style="width: 10%;">Souvent</th> <th style="width: 10%;">Toujours</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mesures contre les fuites d'informations stratégiques (brevets)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mesures contre le piratage informatique (Cryptage, Gestion des droits d'accès, ...)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mesures contre le débauchage des cadres (Politique de fidélisation)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Toujours	Mesures contre les fuites d'informations stratégiques (brevets)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mesures contre le piratage informatique (Cryptage, Gestion des droits d'accès, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mesures contre le débauchage des cadres (Politique de fidélisation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Toujours																			
Mesures contre les fuites d'informations stratégiques (brevets)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
Mesures contre le piratage informatique (Cryptage, Gestion des droits d'accès, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
Mesures contre le débauchage des cadres (Politique de fidélisation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
<p><i>Fact-cult-04</i>          Mettre l'accent sur l'éthique et la déontologie comme un aspect culturel important dans l'entreprise.</p>																								
<p><b>Question-cult-4-1: Votre personnel est-il sensibilisé aux notions de l'éthique et de la déontologie ?</b></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Jamais   <input type="checkbox"/> Rarement   <input type="checkbox"/> Quelques fois   <input type="checkbox"/> Souvent   <input type="checkbox"/> Toujours</p>																								
<p><i>Fact-cult-05</i>          Instaurer une culture d'ouverture sur l'extérieur qui permet à l'entreprise d'interagir avec son environnement (anticiper, s'adapter et influencer sur celui-ci).</p>																								
<p><b>Question-cult-5-1: Acceptez-vous l'échange d'informations avec l'environnement de votre entreprise (clients, fournisseurs, concurrents, ...) ?</b></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Jamais   <input type="checkbox"/> Rarement   <input type="checkbox"/> Quelques fois   <input type="checkbox"/> Souvent   <input type="checkbox"/> Toujours</p>																								
<p><b>Question-cult-5-2: Portez-vous un intérêt à s'adapter aux habitudes culturelles de l'environnement de votre entreprise ?</b></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Jamais   <input type="checkbox"/> Rarement   <input type="checkbox"/> Quelques fois   <input type="checkbox"/> Souvent   <input type="checkbox"/> Toujours</p>																								
<p><i>Fact-cult-06</i>          Développer un état d'esprit favorable au changement, à la nouveauté et à la créativité pour être en phase avec l'évolution incessante de l'environnement.</p>																								
<p><b>Question-cult-6-1: Existe-t-il un état d'esprit dans l'entreprise favorable au changement et à la nouveauté ?</b></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Jamais   <input type="checkbox"/> Rarement   <input type="checkbox"/> Quelques fois   <input type="checkbox"/> Souvent   <input type="checkbox"/> Toujours</p>																								
<p><i>Fact-cult-07</i>          Savoir communiquer avec succès dans un contexte culturel différent.</p>																								
<p><b>Question-cult-7-1: Entretenez-vous des liens avec des acteurs de culture différente ?</b></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Jamais   <input type="checkbox"/> Rarement   <input type="checkbox"/> Quelques fois   <input type="checkbox"/> Souvent   <input type="checkbox"/> Toujours</p>																								
<p><b>Question-cult-7-2: Tenez-vous à connaître les cultures des partenaires et clients ?</b></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Jamais   <input type="checkbox"/> Rarement   <input type="checkbox"/> Quelques fois   <input type="checkbox"/> Souvent   <input type="checkbox"/> Toujours</p>																								

**Question-cult-7-3: Pensez-vous que vous maîtrisez la communication dans un contexte culturel différent ?**  
 Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

*Fact-cult-08*  
 Maîtriser le risque de chocs interculturels par le biais d'un processus d'apprentissage interculturel.

**Question-cult-8-1: Pensez-vous être capable de maîtriser le risque des chocs interculturels avec vos partenaires/clients ayant des cultures différentes de la votre ?**  
 Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Question-cult-8-2: Prenez-vous suffisamment de recul par rapport à une situation de confrontation culturelle ?**  
 Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Les facteurs individuels**

Il y a 14 questions concernant les facteurs individuels dans ce guide d'entretien.

*Fact-ind01*  
 Mettre en place une procédure d'évaluation des compétences dans l'entreprise pour faire le bilan des compétences existantes dans l'entreprise et déceler les compétences clés.

**Question-ind-1-1: Procédez vous à l'évaluation des compétences de votre personnel ?**  
 Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Question-ind-1-2: Sur quels critère porte l'évaluation ?**

	Oui	Non
Savoirs des acteurs (Connaissances)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoir-faire des acteurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoir-être des acteurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Fact-ind02*  
 Motiver, mobiliser les acteurs et mettre en valeur leurs compétences.

**Question-ind-2-1: Accordez-vous une importance à la mise en valeur des compétences de l'entreprise à travers la motivation et la mobilisation du personnel ?**  
*Choose only one of the following*  
 Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

*Fact-ind03*  
 Diagnostiquer régulièrement les besoins en compétences clés nécessaires au fonctionnement du SIE.

**Question-ind-3-1: Procédez-vous à un diagnostic de vos besoins en compétences clés ?**  
*Choose only one of the following*  
 Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

*Fact-ind04*  
 Optimiser au mieux l'exploitation des compétences clés existantes dans l'entreprise.

**Question-ind-4-1: Etes vous satisfait de l'exploitation des compétences clés dans votre entreprise ?**  
*Choose only one of the following*

Très peu satisfait  Peu satisfait  Moy. Satisfait  Satisfait  Très satisfait

---

**Fact-ind05**  
Créer et développer le portefeuille de compétences et en acquérir de nouvelles.

**Question-ind-5-1: Le portefeuille de compétences dans votre entreprise est-il régulièrement actualisé (créer, développer et acquérir de nouvelles compétences) ?**  
*Choose only one of the following*

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

---

**Fact-ind06**  
Diversifier les compétences des acteurs impliqués dans le SIE.

**Question-ind-6-1: Quel est le degré de diversité des domaines de compétence des membres de votre entreprise ?**  
*Choose only one of the following*

Très faible  Faible  Moyen  Élevé  Très élevé

---

**Question-ind-6-2: Quelles sont les compétences que développe le responsable du SIE / veille stratégique ?**

	Très insuffisant	Insuffisant	Moyen	Bon	Très bon
Connaissance en audit opérationnel, conduite de projet, analyse de valeur, qualité totale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoir faire en animation d'une équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoir faire en coaching opérationnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoir faire en techniques de reporting et analyse budgétaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoir faire des expertises en termes de méthodes, techniques, astuces pour être capable de fournir des recommandations pertinentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sens de l'écoute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

**Question-ind-6-3: Parmi les compétences suivantes, quelles sont celles que développe le décideur dans l'entreprise ?**

	Très insuffisant	Insuffisant	Moyen	Bon	Très bon
Connaissance de l'organisation générale, de l'environnement, de l'organisation par unité, du personnel, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa compétence dans l'identification, la compréhension du problème décisionnel et sa traduction en termes d'enjeu (objet, signal, hypothèses)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa compétence dans l'identification des causes d'émergence du problème décisionnel (le pourquoi ?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa compétence dans la mise en œuvre d'un système d'explications de causes et des conséquences (effets/ fins) le guident dans l'interprétation des indicateurs et les actions à prendre (pensée rationnelle, analytique et causale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa compétence dans la formulation des orientations stratégiques en axes de développement et traduction en besoins d'informations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa compétence dans l'évaluation de la pertinence des indicateurs performants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa compétence dans la prise de bonnes décisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sens de l'écoute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Question-ind-6-4: Parmi les compétences suivantes, quelles sont celles que développe le veilleur ?**

	Très insuffisant	Insuffisant	Moyen	Bon	Très bon
Connaissance du domaine décisionnel: L'enjeu du problème décisionnel, le contexte d'émergence du problème	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compétence sur la compréhension de la demande du décideur en informations stratégiques afin de fournir des réponses précises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maîtrise des logiciels ainsi que les diverses fonctionnalités techniques du SI et des TIC en général	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa compétence dans la traduction du problème décisionnel en questions de recherche d'informations: se poser les bonnes questions, hiérarchiser les axes de surveillance et cibler les sources pertinentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa compétence dans l'adéquation entre la demande d'informations/ le type d'informations souhaitées / le sujet à traiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa compétence dans la définition des indicateurs pertinents en fonction de la nature de la demande, l'importance de l'événement perçu et le degré de complexité du problème décision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa compétence dans le dialogue et la communication avec le décideur et les différents acteurs internes et externes à l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Question-ind-6-5: Parmi les compétences suivantes, quelles sont celles que développe les analystes dans l'entreprise ?**

	Très insuffisant	Insuffisant	Moyen	Bon	Très bon
Connaissances sur les modèles d'analyse stratégique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Connaissance des besoins de la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoir faire en synthèse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoir faire en interprétation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maîtrise des outils d'analyse de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etre pédagogue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Fact-ind07*

Anticiper l'évolution des compétences des acteurs en fonction de la dynamique environnementale.

**Question-ind-7-1: L'évolution des compétences est elle anticipée en fonction des paramètres environnementaux ?**

**Choose only one of the following**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

*Fact-ind08*

Protéger les compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage du personnel qualifié.

**Question-ind-8-1: Les compétences clés de votre entreprise sont-elles protégées contre le risque de débauchage ?**

**Choose only one of the following**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Les facteurs informationnels**

Il y a 44 questions concernant les facteurs informationnels dans ce guide d'entretien.

*Fact-inf01*  
 Décrire le plus finement possible la demande informationnelle, l'enjeu inhérent au problème décisionnel et le contexte qui l'a engendré afin de favoriser une meilleure compréhension des besoins en informations.

**Question-inf-1-1: Procédez-vous à une description fine de la demande informationnelle, l'enjeu du problème décisionnel et le contexte qui l'a engendré ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

---

*Fact-inf02*  
 Mettre à jour et réactualiser régulièrement l'identification des besoins en informations.

**Question-inf-2-1: Procédez-vous à une actualisation régulière de l'identification des besoins en information ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

---

*Fact-inf03*  
 Traduire le problème décisionnel en questions de recherche d'informations.

**Question-inf-3-1: Procédez-vous à une traduction du problème décisionnel en questions de recherche d'informations ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Question-inf-3-2: Procédez-vous à la vérification de la bonne compréhension de la demande informationnelle ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

---

*Fact-inf04*  
 Mettre en place une écoute active et permanente de l'environnement.

**Question-inf-4-1: Votre surveillance de l'environnement de l'entreprise est-elle régulière et permanente ?**

Oui  Non

**Question-inf-4-2: Si oui, à quelle fréquence pratiquez-vous la surveillance de l'environnement ?**

1fois/an  1fois/semestre  1fois/mois  1 fois/semaine  Quotidiennement

**Question-inf-4-3: Procédez vous à l'élaboration d'un plan de recherche d'informations pour chaque besoin informationnel ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Question-inf-4-4: Quelle est la fréquence de recherche et de collecte d'informations ?**

1fois/an  1fois/semestre  1fois/mois  1 fois/semaine  Quotidiennement

---

*Fact-inf05*  
 Diversifier les domaines de surveillance de l'environnement.

**Question-inf-5-1: Quels sont les types d'environnements que vous surveillez ?**

	Oui	Non
L'environnement concurrentiel (les concurrents)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'environnement marketing et commercial (les clients, les marchés)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'environnement économique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



L'environnement technologique (environnement technique et scientifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'environnement socioculturel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'environnement financier (la bourse, les actionnaires)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'environnement politique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'environnement juridique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Question-inf-5-2: Quels sont les types de sources d'informations informelles externes que vous utilisez et à quelle fréquence ?**

	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Toujours
Les prestataires en veille stratégique, les cabinets de consultance, les bureaux d'étude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'agence de promotion de l'industrie (API)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les chambres de commerce et d'industrie (Tunis, Sfax)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les centres de promotion des exportations (CEPEX)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le fonds de promotion des exportations (FOPRODEX)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le fonds d'accès aux marchés d'exportation (FAMEX)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les analystes financiers, les experts comptables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les tribunaux de commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les distributeurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les concurrents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les colloques, les congrès, les séminaires, les conférences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les expositions, les salons, les foires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les associations professionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les laboratoires de recherche scientifique, les universités, les écoles de commerce, les instituts, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les chercheurs, les stagiaires, les étudiants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les candidats au recrutement dans l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les organismes d'emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres sources terrain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Question-inf-5-3: Quels sont les types de sources d'informations informelles internes que vous utilisez et à quelle fréquence ?**

	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Toujours
La direction générale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Département Marketing et publicité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Département vente et distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Département de ressources humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service achats et approvisionnements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service production et gestion de la qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service recherche et développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service juridique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres sources informelles internes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Question-inf-5-4: Quels sont les types de sources d'informations formelles externes que vous utilisez et à quelle fréquence ?</b>					
	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Toujours
La presse économique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les brevets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les normes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les articles publiés sur les entreprises concurrents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les ouvrages, les thèses, les rapports publiés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les médias (télévision, radio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres sources formelles externes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Question-inf-5-5: Quels sont les types de sources d'informations formelles internes que vous utilisez et à quelle fréquence ?</b>					
	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Toujours
L'intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les bases de données	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le rapport interne annuel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres sources formelles internes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Fact-inf06*  
Identifier et cibler les axes de surveillance de l'environnement.

**Question-inf-6-1: Pour les environnements surveillés, y a t il des axes de surveillance bien ciblés ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

*Fact-inf07*  
Hiérarchiser les axes pour instaurer des priorités de surveillance de l'environnement.

**Question-inf-7-1: Existe-t-il une hiérarchisation des axes de surveillance du plus prioritaire au moins prioritaire ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

*Fact-inf08*  
Réactualiser systématiquement les axes de surveillance de l'environnement en fonction des paramètres émergents.

**Question-inf-8-1: Procédez-vous à une actualisation des axes de surveillance ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

*Fact-inf9*  
Maîtriser à la fois la richesse de la source d'information, sa performance dans le temps et sa fiabilité (l'évaluer, l'actualiser et en créer de nouvelles).

**Question-inf-9-1: Existe-t-il une procédure d'évaluation des sources d'informations?**

Oui  Non

**Question-inf-9-2: Si oui, sur quels critères porte-t-elle?**

	Oui	Non
Qualité des sources d'informations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantité des sources d'informations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Question-inf-9-3: Si l'évaluation des sources prend en compte le critère de la qualité, quels sont les paramètres de qualité des sources que vous prenez en compte ?**

	Oui	Non
La richesse du contenu de la source	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La rareté de la source	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le mode d'accès aux informations (la source est facilement accessible)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La fiabilité de la source (qui garantissent une information pertinente et exclusive)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La crédibilité de la source	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La discrétion de la source	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La performance dans le temps de la source	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Question-inf-9-4: Quel est votre degré de satisfaction sur les paramètres de qualité des sources d'informations ?**

	Très peu satisfait	Peu satisfait	Moy. Satisfait	Satisfait	Très satisfait
La richesse du contenu de la source	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La rareté de la source	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le mode d'accès aux informations (la source est facilement accessible)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La fiabilité de la source (qui garantissent une information pertinente et exclusive)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La crédibilité de la source	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La discrétion de la source	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La performance dans le temps de la source	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Question-inf-9-5: Procédez-vous à un référencement des fiches qualifiant les sources d'informations ?**

Oui  Non

**Question-inf-9-6: Procédez-vous à une actualisation des sources d'informations ? (les mettre à jour et en créer de nouvelles)**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Question-inf-9-7: Avez-vous une procédure d'identification des sources selon les questions posées ?**

Oui  Non

*Fact-inf10*  
Collecter des informations à caractère anticipatif, porteuses de signaux annonciateurs de changements.

**Question-inf-10-1: Portez-vous un intérêt particulier à la collecte d'informations à caractère anticipatif ?**

Inutile  peu important  Nécessaire  Important  Très important

*Fact-inf11*

Mettre en place une procédure de traitement (analyse, synthèse et mise en forme) des informations brutes collectées.

**Question-inf-11-1: Existe-t-il une étape, clairement identifiée, de traitement de chaque information collectée ? (mise en forme, tri, classification, ...)**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Question-inf-11-2: Existe-t-il une étape, clairement identifiée, d'analyse et de synthèse des informations traitées ?**

Oui  Non

**Question-inf-11-3: Si oui, quelles sont les méthodes d'analyse que vous utilisez ?**

	Oui	Non
Les avis des experts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La méthode des scénarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les modèles d'analyse stratégique (SWOT, BCG, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'arbre cause-effet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D'autres méthodes d'analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Fact-inf12*

Instaurer une procédure d'évaluation de la qualité des informations.

**Question-inf-12-1: Existe-t-il une procédure d'évaluation de la qualité des informations collectées ?**

Oui  Non

**Question-inf-12-2: Si oui, sur quels paramètres porte l'évaluation de la pertinence de l'information ?**

	Oui	Non
La crédibilité de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La fiabilité / exactitude de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'exhaustivité de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La précision de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'utilité de l'information (par rapport aux besoins exprimés par le décideur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La confidentialité de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La sécurisation de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations à caractère anticipatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations portant sur l'historique des acteurs économiques (les concurrents, les clients, les partenaires, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'actualité de l'information (par rapport au contexte du problème décisionnel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La fraîcheur de l'information (par rapport au délai d'obtention de l'information)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le respect des contraintes de temps pour fournir l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'accessibilité de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La diffusion et la communication de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mise en forme et les modes de représentation de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Fact-inf13*

Constituer, enrichir et actualiser la mémoire collective de l'entreprise.

**Question-inf-13-1: Lorsque vous collectez une information stratégique, procédez-vous à sa sauvegarde**

**dans une mémoire de l'entreprise ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

---

**Question-inf-13-2: Procédez-vous à une actualisation des informations de la mémoire de l'entreprise ?**

Oui  Non

---

**Question-inf-13-3: Si oui, à quelle fréquence procédez-vous à l'actualisation des informations de la mémoire de l'entreprise ?**

1fois/an  1fois/semestre  1fois/mois  1 fois/semaine  Quotidiennement

---

*Fact-inf14*  
Diffuser l'information pertinente au bon moment, aux bons destinataires et selon un format adapté.

---

**Question-inf-14-1: Le rapport de synthèse de l'analyse des informations respecte-t-il un format adapté au décideur?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

---

**Question-inf-14-2: Le rapport de synthèse de l'analyse des informations contient-il des recommandations à l'attention du décideur sous forme de fiches synthèse-actions ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

---

**Question-inf-14-3: Selon quels critères évaluez-vous la qualité de la diffusion des informations aux destinataires (diffusion étendue, aux bons destinataires, au bon moment) ?**

	Oui	Non
Selon l'étendue de la diffusion au sein de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au niveau de l'adéquation avec le destinataire ciblé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selon le moment opportun de la diffusion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selon la facilité des voies de communications	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

**Question-inf-14-4: Qui sont les destinataires des informations identifiées pertinentes ?**

	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Toujours
Direction générale (stratégie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service marketing et publicité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service vente et distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service recherche et développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service achats et approvisionnements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service finance et comptabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

**Question-inf-14-5: Quelles sont les voies de communication de l'information pertinente ?**

	Oui	Non
Électronique (Intranet, Internet, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Écrire <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Question-inf-14-6: Est-ce que les délais de diffusion des informations sont respectés ?</b>
<input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours
<i>Fact-inf15</i> Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise contre le risque de fuites d'informations stratégiques.
<b>Question-inf-15-1: Les informations de la mémoire de l'entreprise sont-elle sécurisées ?</b>
<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
<b>Question-inf-15-2: Est-ce que vous vous protégez contre la désinformation et les rumeurs ?</b>
<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
<i>Fact-inf16</i> Instaurer un feed-back du processus de l'IE.
<b>Question-inf-16-1: Existe-t-il une phase de feed-back (retour) sur les information diffusées ?</b>
<input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours
<b>Question-inf-16-2: Existe-t-il une évaluation et un contrôle du processus de veille ?</b>
<input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours
<i>Fact-inf17</i> S'assurer de la réalisation de chaque étape du processus d'IE et étudier l'impact de chacune des étapes sur la pertinence de l'information fournie par le SIE (audit du processus d'IE).
<b>Question-17-1: Procédez-vous à un audit du processus d'intelligence économique ?</b>
<input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours

<b>Les facteurs organisationnels</b>
Il y a 21 questions concernant les facteurs organisationnels dans ce guide d'entretien.
<i>Fact-org-01</i> Le rattachement de l'unité de l'IE au niveau élevé de la direction générale.
<b>Question-org-1-1: quel est le niveau de rattachement hiérarchique de l'unité de la surveillance, de la veille stratégique, de l'intelligence économique à la direction générale ?</b>
<input type="checkbox"/> Très faible <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Très élevé
<b>Question-org-1-2: quel est le degré de soutien et d'implication de la direction générale dans l'intelligence économique ?</b>
<input type="checkbox"/> Très faible <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Très élevé

*Fact-org-02*  
La nomination ou la désignation d'un responsable du SIE.

**Question-org-2-1: existe-t-il dans l'entreprise un responsable chargé d'animer et de gérer le fonctionnement du dispositif de veille, d'intelligence économique ?**

Oui  Non

---

*Fact-org-03*  
L'organisation du SIE (centralisée et/ou décentralisée?).

**Question-org-3-1: quelle est la nature de l'organisation du système d'intelligence économique ?**

	Oui	Non
Centralisée (une seule entité est chargée de la surveillance, de la veille stratégique, de l'intelligence économique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Décentralisée (plusieurs entités, réparties dans l'organisation, sont chargées de la surveillance, de la veille stratégique, de l'intelligence économique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

*Fact-org-04*  
Structurer l'entreprise en un SIE afin que tous les acteurs puissent participer activement à la réussite du SIE.

**Question-org-4-1: sur l'ensemble de l'entreprise, combien d'unités sont-elles impliquées dans la surveillance, la veille stratégique et l'intelligence économique ?**

Aucune unité l'entreprise  Une seule unité  Quelques unes  La majorité des unités  Toute

**Question-org-4-2: quel est le degré d'implication des membres de l'entreprise dans le dispositif de la surveillance, de la veille, de l'intelligence économique ?**

Très faible  Faible  Moyen  Élevé  Très élevé

**Question-org-4-3: Les finalités de la surveillance, de la veille, de l'intelligence économique sont-elles perçues par l'ensemble des acteurs ?**

	Oui	Non
Le sommet stratégique (direction générale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le niveau tactique (les directeurs de départements)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le centre opérationnel (exécution)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tous les membres de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

*Fact-org-05*  
La formalisation du fonctionnement du SIE.

**Question-org-5-1: L'organisation de l'activité de surveillance, de veille stratégique ou d'intelligence économique est-elle formalisée ?**

Uniquement informelle  Peu formalisée  Moyennement formalisée  Formalisée  Très formalisée

---

*Fact-org-06*  
L'organisation de l'entreprise en mode réseau (réseaux internes et réseaux externes).

**Question-org-6-1: La structure organisationnelle de l'entreprise permet-elle le travail en mode réseau ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

---

*Fact-org-07*  
La diversité des réseaux.

**Question-org-7-1: L'entreprise est-elle inscrite dans une logique de réseau interne (interactivité entre les**

<b>membres de l'entreprise) ?</b>					
<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non					
<b>Question-org-7-2: Si oui, quels sont les membres qui sont impliqués dans le réseau interne ?</b>					
	<b>Jamais</b>	<b>Rarement</b>	<b>Quelques fois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Toujours</b>
Direction générale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recherche et Développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finance et comptabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressources Humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juridique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Question-org-7-3: L'entreprise est-elle inscrite dans une logique de réseau externe pour renforcer la synergie entreprise-environnement ?</b>					
<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non					
<b>Question-org-7-4: Si oui, quels sont les membres du réseau externe ?</b>					
	<b>Jamais</b>	<b>Rarement</b>	<b>Quelques fois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Toujours</b>
Universitaires et chercheurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel d'entreprises partenaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel d'entreprises concurrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacts dans les entreprises et les administrations étatiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacts dans les organismes financiers et bancaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Fact-org-08</i> L'activité des réseaux.					
<b>Question-org-8-1: quelle est la fréquence des échanges entre les différents membres du réseau interne ?</b>					
<input type="checkbox"/> Très faible <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Très élevé					
<b>Question-org-8-2: quelle est la fréquence des échanges entre les différents membres du réseau interne et ceux du réseau externe?</b>					
<input type="checkbox"/> Très faible <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Très élevé					
<b>Question-org-8-3: sur l'ensemble du réseau interne, quel est le niveau d'activité en matière de surveillance, de veille stratégique, d'intelligence économique ?</b>					
<input type="checkbox"/> Très faible <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Élevé <input type="checkbox"/> Très élevé					
<i>Fact-org-09</i> L'entretien des réseaux.					
<b>Question-org-9-1: quelles sont les modalités d'animation et d'évaluation des réseaux internes que vous mettez en place ?</b>					



	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Toujours
Organisation de réunions et utilisation des méthodes de réflexion collective (brainstorming)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation d'exposés et de présentations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diffusion de supports écrits (affichage, mailing list, rapports d'activité, news, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation d'entretiens d'évaluation de projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Question-org-9-2: quelles sont les modalités d'animation et d'évaluation des réseaux externes que vous mettez en place ?**

	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Toujours
Organisation de déjeuners d'affaires (restaurants, cocktails)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participation à des salons et des conférences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Invitation de spécialistes et d'intervenants externes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Fact-org-10*

L'implication d'experts internes et/ou externes dans le SIE.

**Question-org-10-1: L'entreprise possède -t-elle un ou plusieurs experts internes en matière de veille stratégique, de l'intelligence économique?**

Oui  Non

**Question-org-10-2: L'entreprise fait- elle appel à des experts externes en matière de veille stratégique, de l'intelligence économique?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

### Les facteurs stratégiques

Il y a 31 questions concernant les facteurs stratégiques dans ce guide d'entretien.

*Fact-strat-01*

Considérer l'environnement comme une variable active de la stratégie de l'entreprise

**Question-strat-01-1: L'entreprise s'intéresse-t-elle à l'international ?**

Oui  Non

**Question-strat-01-2: Tenez-vous à observer en permanence l'environnement de votre entreprise ?**

Oui  Non

**Question-strat-01-3: Si oui, vous surveillez l'environnement afin de :**

	Oui	Non
Assurer une vigilance stratégique au sein de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechercher et développer des opportunités d'affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parer à des menaces contre vous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Surprendre vos concurrents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Question-strat-01-4: Projetez-vous votre stratégie sur l'évolution de l'environnement de l'entreprise ?</b>		
<input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours		
<i>Fact-strat-02</i> Aligner les orientations du système d'intelligence économique avec des objectifs stratégiques définis selon des axes de développement prioritaires, traduits en actions stratégiques structurées, concrètes et réalisables		
<b>Question-strat-02-1: Les orientation du système d'intelligence économique sont-ils en cohérence avec les objectifs stratégiques ?</b>		
<input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours		
<i>Fact-strat-03</i> Alimenter en permanence, voire en temps réel la réflexion stratégique par des informations stratégiques pertinentes.		
<b>Question-strat-03-1: Procédez-vous à une formalisation de la réflexion stratégique ?</b>		
<input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours		
<b>Question-strat-03-2: La réflexion stratégique est-elle alimentée par les indicateurs informationnels en provenance du veilleur ?</b>		
<input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours		
<i>Fact-strat-04</i> Identifier, comprendre et expliciter le problème décisionnel en terme d'enjeu (objet, signal, hypothèses)		
<b>Question-strat-04-1: Les objectifs stratégiques sont-ils explicites ?</b>		
<input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours		
<b>Question-strat-04-2: Les orientations stratégiques débouchent-elles sur des axes de développement prioritaires ?</b>		
<input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours		
<b>Question-strat-04-3: Les axes de développement, sont-ils conçus dans une logique de projet et formalisés selon un plan d'action (axes datés dans le temps, axes décomposés en étapes définissant les moyens à mettre en oeuvre, etc.) ?</b>		
<input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours		
<b>Question-strat-04-4: Au cours de votre projet stratégique, quels sont les critères spécifiques que vous prenez en compte afin d'augmenter la bonne conduite de votre plan d'action ?</b>		
	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
Positionnement concurrentiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réceptivité du terrain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compétences et savoirs des salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité financière de votre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aspects culturels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Fact-strat-05</i> Instaurer une vision stratégique explicite au sein de l'entreprise; un cadre de référence cohérent et motivant pour mieux orienter le comportement des acteurs. La vision stratégique permet d'éclairer les choix stratégiques et d'orienter les décisions stratégiques pour entreprendre des actions stratégiques efficaces		

<p><b>Question-strat-05-1: Existe-il une vision stratégique explicite au sein de l'entreprise ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours</p>
<p><i>Fact-strat-06</i> Gérer les retours d'expérience pour une meilleure capitalisation (préserver et réutiliser) des connaissances stratégiques</p>
<p><b>Question-strat-06-1: Effectuez-vous une analyse de l'impact des actions stratégiques sur les différentes dimensions de l'entreprise (produit/marché, production/technologie, résultats/financements, organisation/ressources humaines, politique/réglementation)</b></p> <p><input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours</p>
<p><b>Question-strat-06-2: Procédez-vous à une capitalisation des connaissances stratégiques dans votre entreprise ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours</p>
<p><i>Fact-strat-07</i> Favoriser la réflexion stratégique pour prendre du recul et se poser les bonnes questions portant sur le bien fondé du problème décisionnel</p>
<p><b>Question-strat-07-1: Développez-vous une réflexion stratégique pour s'interroger sur le bien fondé des questions posées (se poser les bonnes questions) ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>
<p><b>Question-strat-07-2: Si oui, combien de temps en moyenne accordez-vous à la réflexion stratégique ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> 2h/jour <input type="checkbox"/> 2h/semaine <input type="checkbox"/> 2h/mois <input type="checkbox"/> 2h/trimestre <input type="checkbox"/> 2h/semestre</p>
<p><i>Fact-strat-08</i> Opter pour une décentralisation dans la réflexion stratégique</p>
<p><b>Question-strat-08-1: La réflexion stratégique est-elle décentralisée ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours</p>
<p><b>Question-strat-08-2: Existe-t-il une coordination des stratégies des différentes unités de l'entreprise (une stratégie horizontale coordonne les objectifs et les stratégies d'unités liées les unes aux autres) ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours</p>
<p><i>Fact-strat-09</i> Développer des stratégies flexibles et malléables</p>
<p><b>Question-strat-09-1: Les stratégies que vous développez sont-elles suffisamment flexibles et malléables (diversité des manoeuvres stratégiques pour préparer l'entreprise à plusieurs éventualités) ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Quelques fois <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Toujours</p>
<p><i>Fact-strat-10</i> Maîtriser le facteur temps dans la décision et l'action stratégiques : prendre des décisions stratégiques au moment opportun.</p>
<p><b>Question-strat-10-1: Pensez-vous que la maîtrise du facteur temps dans la décision et l'action stratégique est importante ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Inutile <input type="checkbox"/> peu important <input type="checkbox"/> Nécessaire <input type="checkbox"/> Important <input type="checkbox"/> Très important</p>

**Fact-strat-11**

Préserver une vigilance stratégique permanente pour réduire le risque d'erreur dans l'analyse stratégique et dans les décisions et actions stratégiques : être sur le qui vive, déceler les opportunités pour les saisir et les menaces susceptibles de survenir dans l'environnement pour les écarter. Développer une logique d'une anticipation permanente. Être vigilants aux techniques de dissuasion.

**Question-strat-11-1: Préservez-vous une vigilance stratégique permanente pour être plus clairvoyant et à l'écoute de ce qui se prépare et qui pourra un jour vous nuire ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Fact-strat-12**

Développer des stratégies réactives pour s'y adapter le plus rapidement possible : une rapidité de l'action stratégique (ou des réactions) doit se coupler avec une fiabilité des réponses

**Question-strat-12-1: Développez-vous des stratégies réactives pour répondre aux changements de l'environnement ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Fact-strat-13**

Développer des stratégies préactives : prendre en considération les changements prévisibles et à s'y préparer.

**Question-strat-13-1: Exercez-vous une surveillance prospective sur l'environnement pour cerner le territoire visé et saisir des opportunités d'affaire et prévenir des menaces ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Fact-strat-14**

Développer des stratégies proactives : développement et mise en œuvre des stratégies d'innovation permanente et rapide

**Question-strat-14-1: Développez-vous des stratégies proactives en sus des stratégies réactives et préactives ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Question-strat-14-2: Les stratégies que vous mettez en place sont-elles originales par rapport à celles des concurrents ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Fact-strat-15**

Instaurer des stratégies d'épie et de surprise plutôt que des stratégies d'attaque de front pour éviter les affrontements concurrentiels

**Question-strat-15-1: La stratégie que vous développez est-elle de nature de surprise ou d'attaque de front ?**

	Oui	Non
Stratégie de surprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stratégie d'attaque de front	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Fact-strat-16**

Développer des relations de coopération avec les acteurs de l'environnement, notamment les rivaux, et les ajuster avec flexibilité pour en tirer parti (coopétition)

**Question-strat-16-1: Développez-vous des liens avec les acteurs de l'environnement (recherche de nouveaux partenaires, fournisseurs, ...)?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Question-strat-16-2: Développez-vous des coopérations avec vos concurrents ?**

Jamais    Rarement    Quelques fois    Souvent    Toujours

---

*Fact-strat-17*  
Mettre en place des opérations de contre-influence pour se protéger des actions de déstabilisation, de manipulation et de désinformation.

**Question-strat-17-1: Accordez-vous un intérêt particulier à la mise en place d'opérations de contre-influence afin de se protéger des actions de déstabilisation ou de manipulation**

Jamais    Rarement    Quelques fois    Souvent    Toujours

---

*Fact-strat-18*  
Tirer parti des expériences passées (réussites et échecs) dans la résolution des problèmes décisionnels.

**Question-strat-18-1: Prenez-vous en compte les expériences passées de l'entreprise pour résoudre les problèmes décisionnels actuels ?**

Jamais    Rarement    Quelques fois    Souvent    Toujours

### Les facteurs technologiques

Il y a 16 questions concernant les facteurs technologiques dans ce guide d'entretien.

---

*Fact-tech01*  
Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités de base.

**Question-tech-1-1: quelles sont les fonctionnalités que votre système d'informations stratégiques propose ?**

	Oui	Non
Explorer le contenu du système d'information : navigation (au moins partielle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effectuer des requêtes personnalisables pour interroger le système d'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir recours à des techniques de fouilles de données (data mining) pour extraire de nouvelles connaissances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annoter les informations (ajouter des commentaires, des indications, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

*Fact-tech02*  
Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités collectives.

**Question-tech-2-1: Est-il possible d'alimenter le système d'informations de l'entreprise de façon collective ?**

Oui    Non

---

**Question-tech-2-2: Est-il possible d'organiser des recherches collaboratives d'information sur le système d'informations de l'entreprise ?**

Oui    Non

---

*Fact-tech03*  
Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités personnalisables selon les préférences et les profils des utilisateurs.

**Question-tech-3-1: Le système d'information permet-il de personnaliser les réponses aux requêtes selon le profil de l'utilisateur ?**

Jamais    Rarement    Quelques fois    Souvent    Toujours

**Fact-tech04**  
Un système d'informations stratégiques qui permet de mémoriser l'historique des expériences, des problèmes et des actions passées.

**Question-tech-4-1: Le système d'information de votre entreprise est-il capable de gérer l'historique des problèmes décisionnels passés, leurs contextes et les décisions prises ?**

Jamais  Rarement  Quelques fois  Souvent  Toujours

**Fact-tech05**  
Un système d'informations stratégiques qui propose un niveau de sécurité suffisant.

**Question-tech-5-1: L'accès au système d'informations stratégiques est-il sécurisé ?**

Oui  Non

**Question-tech-5-2: Si oui, quelles sont les techniques et technologies utilisées à cet effet ?**

	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Toujours
Authentification par nom d'utilisateur et mot de passe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Protection à l'aide de parefeu pour empêcher un accès frauduleux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limitation à des adresses IP (identifiant unique de machines sur le réseau informatique) connues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Question-tech-5-3: Le système d'informations stratégiques réalise-t-il des sauvegardes de secours contre le risque de panne ou de sabotage?**

Oui  Non

**Question-tech-5-4: Si oui, à quelles fréquence les sauvegardes sont-elles effectuées ?**

pas de sauvegardes  1 fois par mois  1 fois par semaine  1 fois par jour  plusieurs fois par jour

**Fact-tech06**  
Diversité des outils technologiques dans le processus de veille.

**Question-tech-6-1: Quels sont les outils que vous utilisez pour rechercher et collecter de l'information ?**

	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Toujours
Internet (site web d'entreprises, portails d'organismes publics, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bases de données en ligne (revues spécialisées, publications en ligne, encyclopédie économique, brevets)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CDRom et autres supports technologiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Question-tech-6-2: Quels sont les outils que vous utilisez pour traiter les informations ?**

	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Toujours
Outils collaboratifs (travail de groupe assisté par ordinateur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traitements automatiques (logiciels de traitement à base de règles)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres outils de traitement de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Question-tech-6-3: Quels sont les outils que vous utilisez pour analyser les informations ?**

	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Toujours
Logiciels d'analyse de données qualitatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logiciels d'analyse de données quantitatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Data Mining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Fact-tech07*  
Facilité d'utilisation du système d'informations stratégiques.

**Question-tech-7-1: Comment jugez-vous la facilité d'utilisation du système d'information de votre entreprise ?**

Très peu satisfait  Peu satisfait  Moy. Satisfait  Satisfait  Très satisfait

*Fact-tech08*  
Utilisation d'une technologie de communication fiable, rapide et sécurisée.

**Question-tech-8-1: Parmi les technologies de communication suivantes, quelles sont celles que vous utilisez ?**

	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Toujours
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outils intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Téléphone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Question-tech-8-2: Quelles sont les technologies de sécurisation des communications au sein de l'entreprise ?**

	Oui	Non
Utilisation de protocole de cryptage de communication (SSL,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilisation de certificat d'authenticité des e-mails	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vérification des expéditeurs des Fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Sortir et effacer les réponses]



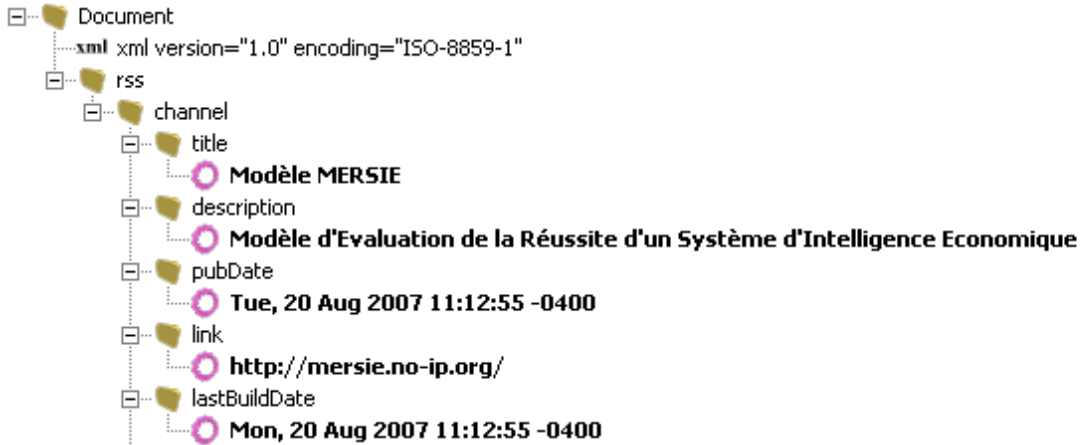


Annexe 5

# Présentation du modèle MERSIE au format XML RSS

(Cas de l'entreprise "Hayet")

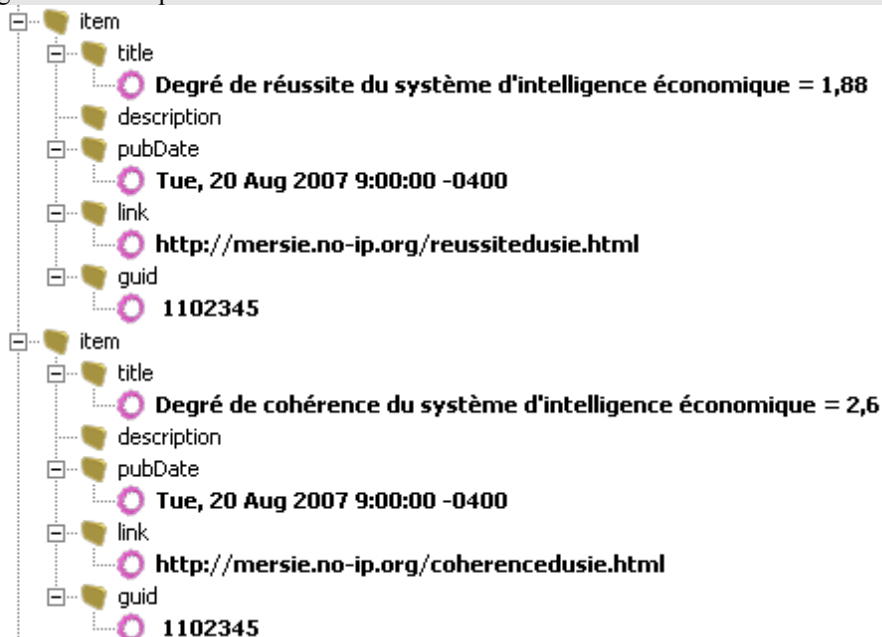
## Présentation du modèle



## Présentation de l'entreprise

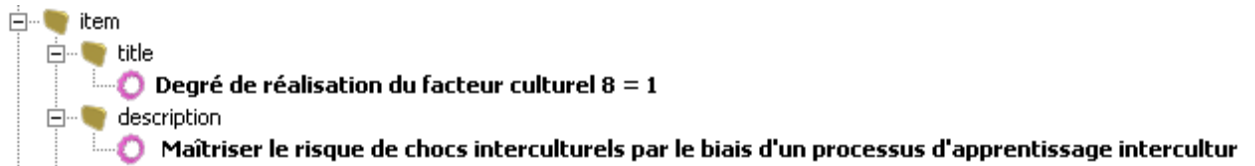


## Résultats globaux de l'expérimentation du modèle MERSIE



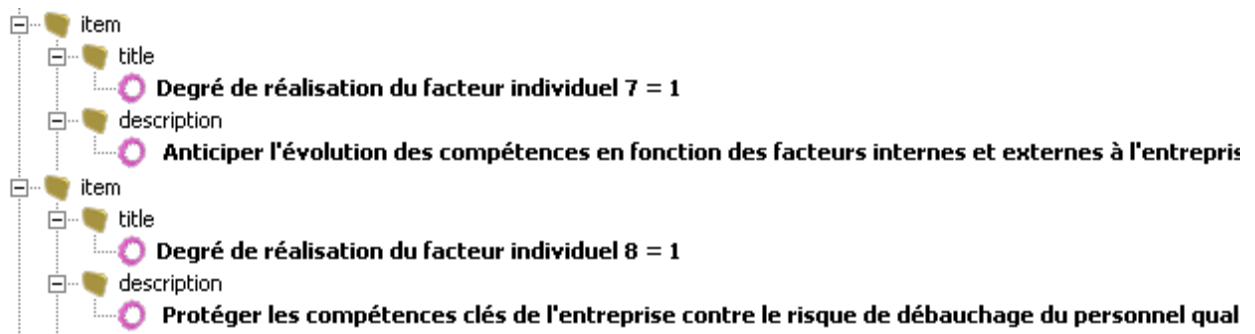
## Les facteurs culturels

- item
  - title
    - Degré moyen de réalisation des facteurs culturels = 1,49
  - description
  - pubDate
    - Tue, 20 Aug 2007 9:00:00 -0400
  - link
    - <http://mersie.no-ip.org/fact-cult.html>
  - guid
    - 1102345
- item
  - title
    - Degré de cohérence des facteurs culturels = 3,19
  - description
  - pubDate
    - Tue, 20 Aug 2007 9:00:00 -0400
  - link
    - <http://mersie.no-ip.org/fact-cult.html>
  - guid
    - 1102345
- item
  - title
    - Degré de réalisation du facteur culturel 1 = 1
  - description
    - Considérer l'information stratégique comme un facteur d'action plutôt qu'un outil de pouvoir
- item
  - title
    - Degré de réalisation du facteur culturel 2 = 1,33
  - description
    - Instaurer une véritable culture informationnelle en interne
- item
  - title
    - Degré de réalisation du facteur culturel 3 = 1,89
  - description
    - Développer une culture de discrétion et de confidentialité pour protéger le patrimoine immatériel
- item
  - title
    - Degré de réalisation du facteur culturel 4 = 2
  - description
    - Mettre l'accent sur l'éthique et la déontologie comme un aspect culturel important dans l'entreprise
- item
  - title
    - Degré de réalisation du facteur culturel 5 = 2
  - description
    - Instaurer une culture d'ouverture sur l'extérieur qui permet à l'entreprise d'interagir avec son environnement
- item
  - title
    - Degré de réalisation du facteur culturel 6 = 1
  - description
    - Développer un état d'esprit favorable au changement, à la nouveauté et à la créativité pour être innovant
- item
  - title
    - Degré de réalisation du facteur culturel 7 = 1,67
  - description
    - Savoir communiquer avec succès dans un contexte culturel différent

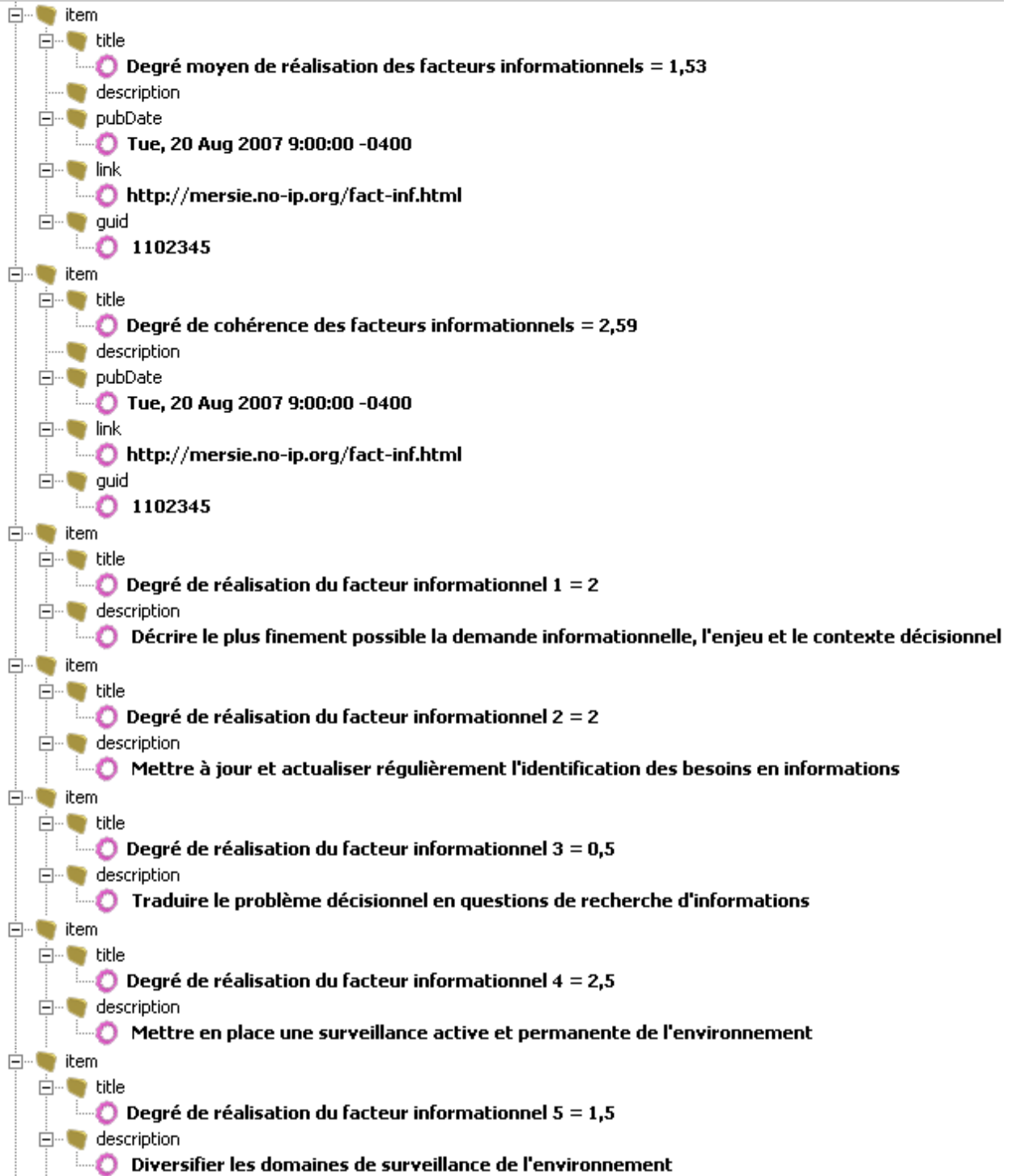


Les facteurs individuels

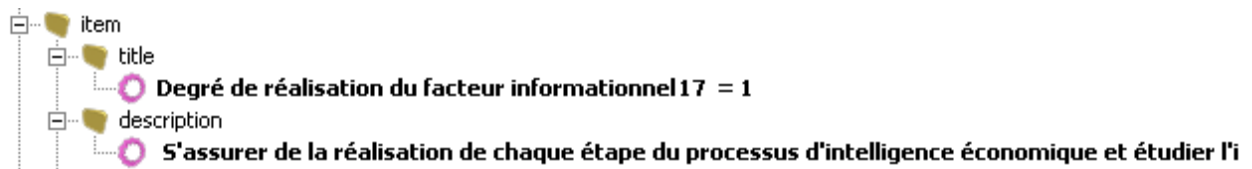




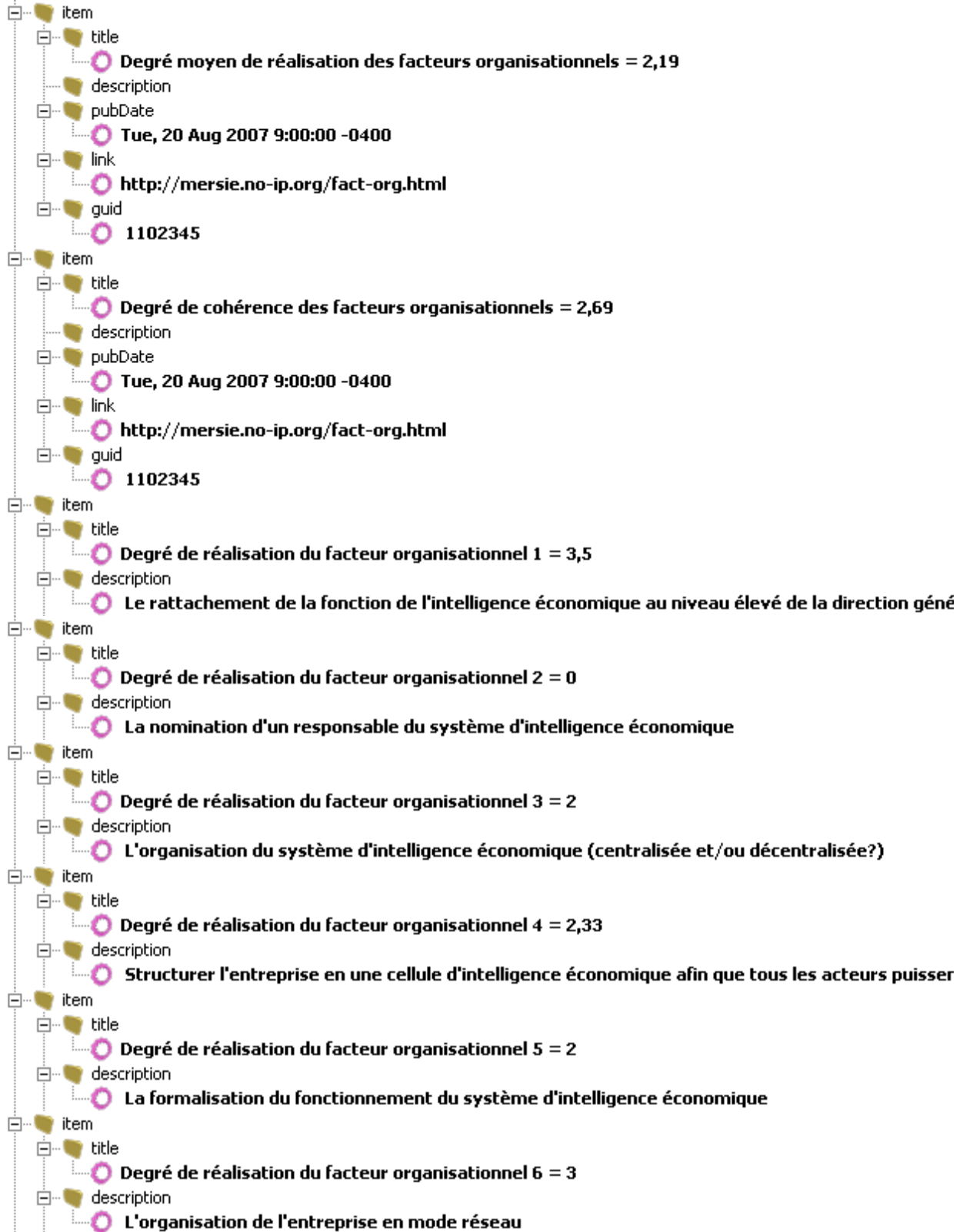
### Les facteurs informationnels

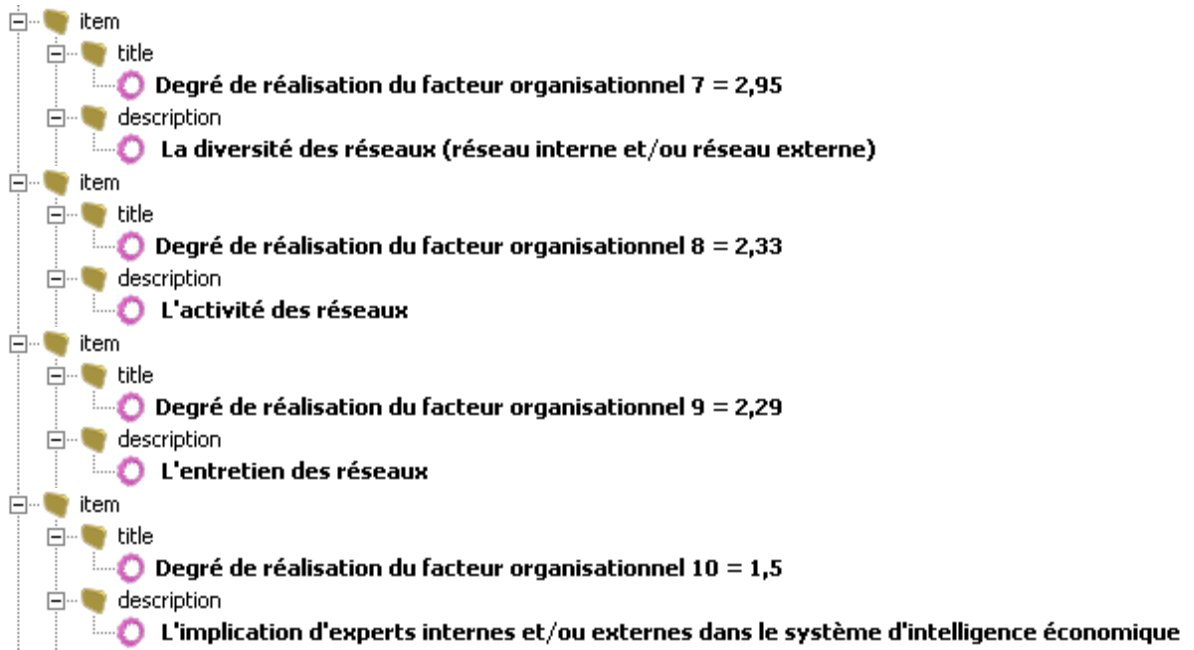






### Les facteurs organisationnels





Les facteurs stratégiques



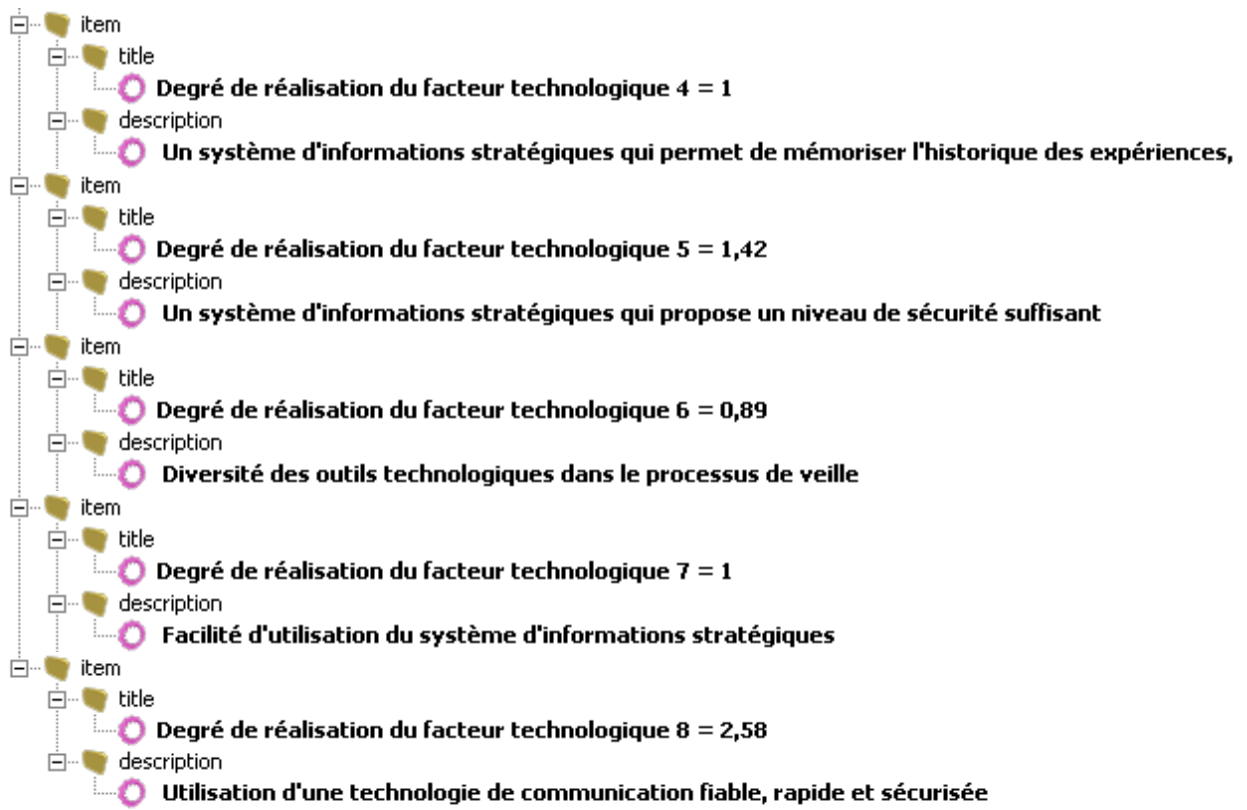




- item
    - title
      - Degré de réalisation du facteur stratégique 15 = 2
    - description
      - Instaurer des stratégies d'épie et de surprise plutôt que des stratégies d'attaque de front pour
- item
    - title
      - Degré de réalisation du facteur stratégique 16 = 1,5
    - description
      - Développer des relations de coopération avec les concurrents, pour en tirer parti (coopétition)
- item
    - title
      - Degré de réalisation du facteur stratégique 17 = 4
    - description
      - Mettre en place des opérations de contre-influence pour se protéger des actions de déstabilisati
- item
    - title
      - Degré de réalisation du facteur stratégique 18 = 2
    - description
      - Tirer parti des expériences passées (réussites et échecs) dans la résolution des problèmes décis

Les facteurs technologiques

- item
    - title
      - Degré moyen de réalisation des facteurs technologiques = 1,24
    - description
    - pubDate
      - Tue, 20 Aug 2007 9:00:00 -0400
    - link
      - <http://mersie.no-ip.org/fact-tech.html>
    - guid
      - 1102345
  - item
      - title
        - Degré de cohérence des facteurs technologiques = 2,85
      - description
      - pubDate
        - Tue, 20 Aug 2007 9:00:00 -0400
      - link
        - <http://mersie.no-ip.org/fact-tech.html>
      - guid
        - 1102345
    - item
        - title
          - Degré de réalisation du facteur technologique 1 = 2
        - description
          - Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités de base
      - item
          - title
            - Degré de réalisation du facteur technologique 2 = 0
          - description
            - Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités collectives
        - item
            - title
              - Degré de réalisation du facteur technologique 3 = 1
            - description
              - Un système d'informations stratégiques qui propose des fonctionnalités personnalisables selon l



## Liste des figures

Fig. 1 : La démarche d'investigation.....	8
Fig. 2 : L'architecture d'un système complexe , G. Gueguen (2001).....	27
Fig. 3 : Le conditionnement du mode de réponse stratégique, I. Bamberger (1988).....	42
Fig. 4 : L'apprentissage en fonction de l'interprétation, R.D. Daft & K.E. Weick (1984).....	45
Fig. 5 : Grille d'analyse de L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985).....	49
Fig. 6 : L'évolution des terminologies anglo-saxonnes et francophones de l'IE, C. Cohen (2003).....	60
Fig. 7 : Impact des menaces et des opportunités, H.I. Ansoff (1975).....	63
Fig. 8 : Les fonctions d'un système d'intelligence concurrentielle, M.E. Porter (1980).....	64
Fig. 9 : Le processus de surveillance de l'environnement, R.A. Thiétart (1984).....	66
Fig. 10 : Les cinq forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur selon M.E. Porter et les quatre types de veille associés, B. Martinet & J.M. Ribault (1989).....	66
Fig. 11 : le dispositif de veille stratégique, H. Lesca (1992).....	67
Fig. 12 : De la Surveillance à l'IE, C. Cohen (2003).....	68
Fig. 13 : Apparition de l'IE en France et aux USA, L. Favier (1998).....	69
Fig. 14 : Le modèle généalogique de l'IE, F. Bulinge (2002).....	69
Fig. 15 : Classement des actions selon leur légalité et leur légitimité, G. Verna (1999).....	77
Fig. 16 : Le modèle de R.A. Bucholz (1989).....	81
Fig. 17 : Les relations entre IE, surveillance, interprétation et action, adapté de R.D. Daft & K.E. Weick (1984).....	88
Fig. 18 : Transformation de l'information en connaissances, inspirée de F. Gallouj (2002).....	108
Fig. 19 : Le processus de création et de diffusion de connaissances organisationnelles ou « spirale de connaissances », I. Nonaka & H. Takeuchi (1995).....	111
Fig. 20 : Évolution de l'entreprise comme successions de changements générant des apprentissages reproducteurs ou transformateurs, inspiré de A. Guilhon (1993).....	113
Fig. 21 : Les différentes facettes du management des connaissances, M. Grundstein (1998).....	124
Fig. 22 : La saisie des opportunités dans le cycle de vie du suivi de l'information, P. Achard (2005).....	146
Fig. 23 : L'IE comme une démarche dynamique.....	146
Fig. 24 : Processus de prise de décision, H.A. Simon (1960).....	163
Fig. 25 : Schéma simplifié de la planification d'entreprise, M. Marchesnay (2004).....	169
Fig. 26 : Le processus d'élaboration de la planification stratégique, H.I. Ansoff ( 1965).....	170
Fig. 27 : Le modèle de base de L.C.A.G, 1965.....	171
Fig. 28 : Le modèle L.C.A.G de K.R. Andrews, 1965.....	172
Fig. 29 : La méthode S.W.O.T inspirée du modèle L.C.A.G, K.R. Andrews (1965).....	172
Fig. 30 : La méthode S.W.O.T intégrée au modèle L.C.A.G, 1965.....	173
Fig. 31 : La matrice d'analyse B.C.G (Boston Consulting Group).....	176
Fig. 32 : La nouvelle matrice d'analyse B.C.G.....	177
Fig. 33 : La matrice de Mac Kinsey.....	178
Fig. 34 : La matrice A.D.L.....	178
Fig. 35 : le modèle d'analyse concurrentielle, M.E. Porter (1985).....	179
Fig. 36 : La chaîne de valeur, M.E. Porter, 1985.....	180
Fig. 37 : les catégories principales de la compétence et leur inter-dépendance, T. Durand, 1997.....	188
Fig. 38 : Le cadre d'analyse d'une situation décisionnelle, inspiré de J. Lauriol (1996).....	198
Fig. 39 : La formation de la stratégie entre réflexion stratégique et planification stratégique, J.M. Liedtka (1998).....	202
Fig. 40 : Réflexion stratégique et planification stratégique, adapté de L. Heracleous (1998).....	203
Fig. 41 : La pyramide de la réflexion stratégique, traduit de T. Grundy & R. Wensley (1999).....	204
Fig. 42 : Le modèle de la réflexion stratégique, J.M. Liedtka (1998).....	205
Fig. 43 : L'approche séquentielle des liens entre réflexion, décision et action.....	208

Fig. 44 : L'approche récursive des liens entre réflexion, décision et action, C. Torset (2005).....	209
Fig. 45 : La réflexion stratégique comme analyse, décision et action, C. Torset (2005).....	210
Fig. 46 : Marge de manoeuvre dont dispose l'entreprise pour réagir face à l'avènement d'un événement, inspirée de H. Lesca (1997).....	228
Fig. 47 : Le signal d'alerte précoce, selon G. Barthalay & F. Gourmanel (1998).....	228
Fig. 48 : L'IE pour l'optimisation de l'acte de la décision et l'instauration d'une liberté d'action stratégique, adaptée de G. Gueguen, (2001).....	230
Fig. 49 : L'approche comportementale de l'IE : préactivité, réactivité, proactivité.....	245
Fig. 50 : L'architecture fonctionnelle du SIE selon l'équipe de recherche SITE.....	247
Fig. 51 : Le modèle d'explicitation d'un problème décisionnel (MEPD), N. Bouaka (2004).....	252
Fig. 52 : La démarche de projet en IE, P. Kislin (2003).....	253
Fig. 53 : L'articulation des modèles MEPD et WISP, P. Kislin (2005).....	253
Fig. 54 : L'architecture EquA <sup>2</sup> te appliquée au domaine et aux acteurs en IE, A. David & O. Thiéry (2003).....	255
Fig. 55 : Les facteurs d'actions et de résultats du modèle de l'AFDIE, B. Besson & al. (2004).....	258
Fig. 56 : Exemple de prise en considération du contexte et des activités de l'entreprise pour la classification et l'identification des facteurs déterminants, B. Besson & al. (2004).....	260
Fig. 57 : Le processus de veille stratégique, H. Lesca (1994).....	261
Fig. 58 : Le modèle conceptuel d'implantation d'une veille stratégique, H. Lesca (1995).....	262
Fig. 59 : La méthode Gérard Coulon, selon M. Audigier, G. Coulon & P. Rassat (2003).....	270
Fig. 60 : Les différents éléments constituant un SIE.....	288
Fig. 61 : Les notions de réussite et d'échec d'un SIE.....	294
Fig. 62 : La démarche d'investigation.....	308
Fig. 63 : L'évolution de la capacité totale de production horaire x 1000 bouteilles.....	314
Fig. 64 : L'évolution des ventes des eaux conditionnées par type d'emballage de 1987 à 2001.....	315
Fig. 65 : L'évolution de la consommation par individu et par an en litres de 1987 à 2005.....	315
Fig. 66 : L'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise "Hayet" entre l'année 2002 et l'année 2004.....	320
Fig. 67 : La répartition des ventes du produit "Hayet" par famille de clients entre 2002 et 2004.....	332
Fig. 68 : La répartition géographique du chiffre d'affaires de l'entreprise "Hayet" selon le canal de distribution en 2004.....	333
Fig. 69 : La répartition du chiffre d'affaires par produit chez l'entreprise "Hayet" entre 2002 et 2004.....	335
Fig. 70 : L'évolution du taux d'activité de l'entreprise "Hayet" enregistrée entre 2002 et 2004.....	336
Fig. 71 : L'évolution du chiffre d'affaires mensuel réalisé par l'entreprise "Hayet" en 2003 et en 2004.....	337
Fig. 72 : Étude prévisionnelle de la consommation totale des eaux conditionnées par an (en million de litres).....	340
Fig. 73 : L'IE, une unité liée à la direction générale.....	378
Fig. 74 : Les déterminants majeurs de la pertinence de l'information selon R. Reix, 1998, p. 30.....	389
Fig. 75 : L'inter-relation entre les facteurs clés de succès d'un SIE étudiée au niveau des classes de facteurs.....	402
Fig. 76 : L'outil PHPSurveyor de gestion de guide d'entretien.....	413
Fig. 77 : Exportation des résultats à l'aide de l'outil PHPSurveyor de gestion de guides d'entretien.....	413
Fig. 78 : Utilisation des résultats exportés dans un logiciel tableur pour le calcul du degré de réussite d'un SIE.....	414
Fig. 79 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "Hayet".....	419
Fig. 80 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques au sein de l'entreprise "Hayet".....	421
Fig. 81 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "Hayet".....	422
Fig. 82 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "Hayet".....	423
Fig. 83 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "Hayet".....	424
Fig. 84 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "Hayet".....	424
Fig. 85 : Application de simulation du modèle MERSIE.....	427
Fig. 86 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "E1".....	441
Fig. 87 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "E1".....	442
Fig. 88 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "E1".....	443
Fig. 89 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de l'entreprise "E1".....	443
Fig. 90 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "E1".....	445
Fig. 91 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "E1".....	446
Fig. 92 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "E2".....	449

Fig. 93 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "E2".....	450
Fig. 94 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "E2".....	451
Fig. 95 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de l'entreprise "E2".....	452
Fig. 96 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "E2".....	453
Fig. 97 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "E2".....	454
Fig. 98 : La contribution du secteur des services dans l'économie Tunisienne. Source : Ministère du Développement et de la Coopération Internationale.....	455
Fig. 99 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "E3".....	457
Fig. 100 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "E3".....	458
Fig. 101 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "E3".....	459
Fig. 102 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de l'entreprise "E3".....	459
Fig. 103 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "E3".....	460
Fig. 104 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "E3".....	461
Fig. 105 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "E4".....	463
Fig. 106 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "E4".....	464
Fig. 107 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "E4".....	464
Fig. 108 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de l'entreprise "E4".....	465
Fig. 109 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "E4".....	466
Fig. 110 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "E4".....	466
Fig. 111 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "E5".....	469
Fig. 112 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "E5".....	469
Fig. 113 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "E5".....	470
Fig. 114 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de l'entreprise "E5".....	471
Fig. 115 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "E5".....	471
Fig. 116 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "E5".....	472
Fig. 117 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "E6".....	474
Fig. 118 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "E6".....	475
Fig. 119 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "E6".....	475
Fig. 120 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de l'entreprise "E6".....	476
Fig. 121 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "E6".....	477
Fig. 122 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "E6".....	478
Fig. 123 : Les degrés de réalisation des facteurs culturels de l'entreprise "E7".....	480
Fig. 124 : Les degrés de réalisation des facteurs informationnels de l'entreprise "E7".....	480
Fig. 125 : Les degrés de réalisation des facteurs individuels de l'entreprise "E7".....	481
Fig. 126 : Les degrés de réalisation des facteurs stratégiques de l'entreprise "E7".....	482
Fig. 127 : Les degrés de réalisation des facteurs organisationnels de l'entreprise "E7".....	482
Fig. 128 : Les degrés de réalisation des facteurs technologiques de l'entreprise "E7".....	483
Fig. 129 : Classement des entreprises étudiées selon leur degré de réussite d'un SIE.....	487
Fig. 130 : Récapitulatif des degrés de réalisation des FCS d'un SIE des entreprises ayant un degré de réussite de leur SIE supérieur à la moyenne.....	488
Fig. 131 : Récapitulatif des degrés de réalisation des FCS d'un SIE des entreprises ayant un degré de réussite de leur SIE inférieur à la moyenne.....	489
Fig. 132: Alignement du degré de réussite d'un SIE et du niveau de compétitivité des entreprises étudiées.....	490



## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les caractéristiques d'un système, J.L. Le Moigne (1977).....	18
Tableau 2 : Les archétypes de l'école de la configuration, D. Miller (1986).....	36
Tableau 3 : Les causes de l'inertie selon l'écologie des populations, M.T. Hannan & J. Freeman (1977).....	37
Tableau 4 : les systèmes d'interprétation, R.D. Daft & K.E. Weick (1984).....	46
Tableau 5 : Les différents types d'intelligence d'après P. Achard & J.P. Bernat (1998).....	55
Tableau 6 : Classification de l'information, inspiré de F. Bulinge (2002).....	99
Tableau 7 : Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel retenues de la littérature.....	103
Tableau 8 : Les configurations d'apprentissage, F. Leroy & B. Ramanantsoa (1997).....	104
Tableau 9 : Les principales définitions du management des connaissances.....	123
Tableau 10 : Check-list de veille orientée vers les besoins des clients, B. Martinet & J.M. Ribault (1988).....	134
Tableau 11 : Les phases d'exploitation de l'opportunité et l'intervention de l'IE, selon P. Achard (2005).....	145
Tableau 12 : Les risques et intérêts d'une opportunité à saisir, P. Achard (2005).....	146
Tableau 13 : Les risques associés aux stratégies de base, M.E. Porter (1999).....	183
Tableau 14 : Les différentes formes et les différents degrés de compétence, inspirées de T. Durand (1997).....	187
Tableau 15 : Les différents types de couplage, selon J.D. Orton & K.E. Weick (1990).....	195
Tableau 16 : L'IE pour la maîtrise des moments de la décision.....	242
Tableau 17 : Le processus d'IE, équipe SITE.....	248
Tableau 18 : Grille de répartition des facteurs selon les finalités de l'IE, B. Besson & al. (2004).....	259
Tableau 19 : Les difficultés liées à l'implantation d'un dispositif de veille stratégique, H. Lesca & al. (1997).....	261
Tableau 20 : Le processus d'IE et les acteurs qui y sont impliqués.....	291
Tableau 21 : Les notions d'efficacité, d'efficience et d'effectivité qui découlent de la performance.....	304
Tableau 22 : La catégorie des eaux minérales naturelles.....	313
Tableau 23 : La catégorie des eaux de source naturelle.....	313
Tableau 24 : La catégorie des eaux de table.....	314
Tableau 25 : L'évolution des exportations des eaux minérales entre 1997 et 2001, source INS (Institut National des Statistiques).....	316
Tableau 26 : Les paramètres de qualité du produit "Hayet".....	326
Tableau 27 : La tarification appliquée par l'entreprise "Hayet" selon le segment du marché et le circuit de distribution.....	329
Tableau 28 : Le prix de vente moyen du produit "Hayet" comparé au prix de vente moyen du marché en 2004.....	329
Tableau 29 : La répartition géographique du chiffre d'affaires réalisé en 2004.....	333
Tableau 30 : L'évolution du chiffre d'affaires par produit chez l'entreprise "Hayet" entre 2002 et 2004.....	335
Tableau 31 : L'évolution du taux d'activité de l'entreprise "Hayet" enregistrée entre 2002 et 2004.....	336
Tableau 32 : L'évolution du chiffre d'affaires mensuel réalisé par l'entreprise "Hayet" en 2003 et en 2004.....	337
Tableau 33 : L'environnement concurrentiel des eaux conditionnées.....	340
Tableau 34 : Taux de croissance prévisionnel de la consommation totale des eaux conditionnées par an.....	340
Tableau 35 : L'évolution réalisée (2004 à 2006) et prévisionnelle (2007 à 2012) des prix de vente des produits "Hayet".....	346
Tableau 36 : L'évolution réalisée (2004 à 2006) et prévisionnelle (2007 à 2012) des remises sur les produits "Hayet".....	346
Tableau 37 : L'évolution réalisée (2004 à 2006) et prévisionnelle (2007 à 2012) de la production des produits "Hayet".....	347
Tableau 38 : L'évolution réalisée (2002 à 2006) et prévisionnelle (2007 à 2012) des ventes des produits "Hayet".....	347
Tableau 39 : Les facteurs culturels déterminant la réussite d'un SIE.....	365
Tableau 40 : Les facteurs stratégiques déterminant la réussite d'un SIE.....	377
Tableau 41 : Les facteurs clés de succès du SIE d'ordre organisationnels.....	382
Tableau 42 : Les facteurs clés de succès du SIE d'ordre individuels.....	387
Tableau 43 : Les facteurs clés de succès du SIE d'ordre informationnels.....	396
Tableau 44 : Les facteurs clés de succès du SIE d'ordre technologiques.....	401
Tableau 45 : Classification des eaux conditionnées selon le type de produit proposé.....	432







## Résumé

Plus qu'un phénomène de mode, l'intelligence économique représente, de nos jours, une nécessité pour toute entreprise faisant face à un contexte environnemental incertain, complexe et turbulent. Un tel contexte engendré par la mondialisation, l'avènement d'une société de l'information et la démocratisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication justifie d'autant plus l'intérêt grandissant que suscite l'intelligence économique en tant que pratique managériale au service de la stratégie de l'entreprise.

Dans notre travail, nous considérons l'intelligence économique comme un système de pilotage stratégique permettant d'optimiser le comportement stratégique de l'entreprise et ce en instaurant une liberté d'action alliant préactivité pour se préparer aux changements et ne pas se laisser surprendre par ses concurrents, réactivité pour réagir rapidement et ne pas se laisser trop se distancer par ses rivaux et proactivité pour influencer l'environnement en faveur de l'entreprise et surprendre par l'innovation ainsi qu'une maîtrise du moment de la décision et de l'action stratégiques.

En considérant ainsi le SIE comme un système de pilotage stratégique de l'entreprise, cela a motivé en nous l'intérêt d'en évaluer la réussite ainsi que l'impact sur la compétitivité de l'entreprise. C'est en ce sens que nous avons pour objectif d'en étudier les critères de réussite et de proposer un Modèle d'Évaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique MERSIE.

L'identification des facteurs clés de succès d'un SIE a reposé sur une démarche qualitative par études de cas ainsi que le recours à l'avis d'experts et consultants en IE afin d'aboutir à un ensemble de facteurs répartis en six classes que sont les facteurs culturels, stratégiques, informationnels, individuels, organisationnels et technologiques.

L'expérimentation du modèle MERSIE a porté d'abord sur l'entreprise tunisienne "Hayet" avec pour objectif de vérifier que l'amélioration du degré de réalisation des facteurs induit une meilleure réussite du SIE.

Ensuite nous avons étendu l'expérimentation à un échantillon de sept autres entreprises tunisiennes pour mettre en évidence la corrélation entre la réussite du SIE et la compétitivité des entreprises étudiées.

## Abstract

More than a passing fad, Business Intelligence (BI) represents a crucial need for today's companies facing a highly complex, uncertain and competitive environment. Such environment characteristics are now usual due to the globalization, the rise of an Information Age and the spectacular development of Information and Communication Technologies (ICT).

In our work, we consider a Business Intelligence System (BIS) as a strategic piloting system allowing companies to optimize their strategic behavior by establishing a freedom of action based at the same time on a preactive behavior that aims to prepare in advance the company to face anticipated environment changes and thus avoids being surprised by other competitors, a reactive behavior for acting quickly that avoids falling behind rivals, and a proactive behavior that allows to surprise the others by innovating and influencing the environment favourably to the company as well as taking control of the strategic decision and action time.

Based on such considerations, we assume that a Business Intelligence System need to be evaluated in order to be able to succeed in strategic piloting and acquiring competitiveness. That's the reason we focus, in this research, on studying the critical success factor of a BIS and we propose a model, called MERSIE, for the BIS success evaluation that is based on a set of BIS key success factors which we aim to identify in this work.

We propose to identify such BIS key success factors using a case study of strategic decision problem resolution in the Tunisian company "Hayet", the partner of the present work. Once a set of factors was built, we submitted it to the opinion of experts and consultants on BI to have enough enhancements on the final list of BIS success factors. The result made it possible to have a set of more than 70 validated BIS success factors that we have classified into 6 main classes : cultural factors, strategic factors, informational factors, individual factors, organizational factors and technological factors.

The experimentation of such a model first concerned the Tunisian company "Hayet", and then on a selection of seven other Tunisian companies from diverse sectors of activity. First of all, the experimentation concerning the company " Hayet " had as objective to verify that the enhancement of the realization of the BIS success factors leads better success to the BIS. Secondly, the experimentation concerning a selection of of seven other Tunisian companies, allows us to focus on and to prove the correlation between the realization of the BIS success factors, their coherence and the competitiveness of such companies.