

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/301628083>

De l'intelligence économique à l'intelligence stratégique

Book · January 2014

CITATIONS

3

READS

6,621

2 authors:



[Stéphanie Dameron](#)

Paris Dauphine University

53 PUBLICATIONS 517 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Lionel Garreau](#)

Paris Dauphine University

60 PUBLICATIONS 170 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



A sense making perspective on ethical judgment [View project](#)



Visuals and S-a-P [View project](#)

De l'intelligence économique à l'intelligence stratégique : organiser la circulation de l'information sensible dans l'entreprise

Stéphanie Dameron¹
Lionel Garreau²

Alliances avec des concurrents, participation des clients et des fournisseurs aux tous premiers stades d'une innovation ou encore partenariats avec des Etats, les exemples de coopération des entreprises avec leur environnement sont toujours plus nombreux ; ces partenariats peuvent même au centre des activités productives. Associées à une concurrence mondialisée ainsi qu'à la circulation planétaire d'une information pléthorique facilement accessible, ces transformations des modes d'innovation et de production de biens et de services induisent de multiples interrogations quant à la protection, au traitement et à la diffusion des informations sensibles pour la survie d'une entreprise. C'est l'objet des activités dites « d'intelligence économique » d'y répondre.

Définies en 1994 dans le rapport Martre³ « *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* », les activités d'intelligence économique recouvrent cependant de multiples réalités et engendrent aussi de nombreux fantasmes (1^{ère} partie). L'affaire du faux espionnage chez Renault ou encore la discussion sur la protection du secret d'affaires témoignent des débats actuels sur les questions de sécurité et de protection de l'information stratégique. Dans le même temps, la question corollaire des processus organisant la circulation de cette information stratégique demeure peu abordée (2^{ème} partie). Elle est pourtant essentielle pour toute entreprise, ce chapitre s'attelle à le montrer.

L'intelligence économique (IE), une notion aux diverses réalités

La notion d'intelligence économique recouvre une réalité difficilement cernable. Traduction littérale du terme de '*competitive intelligence*', cette notion a été transposée dans le langage français sans prendre la totale mesure de son acception anglo-saxonne, centrée sur les activités de renseignement plutôt que sur la capacité à rendre intelligible des situations en vue de l'action (Baumard, 1997). En corollaire, Franck Bulinge et Nicolas Moinet (2013) expliquent le caractère syncrétique de la notion d'IE par le fait qu'elle renvoie à des pratiques et des réalités multiples dépendantes de grilles de lecture parfois antinomiques sur ce qui constitue les relations d'affaires : de la guerre économique (Delbecque & Harbulot, 2011) avec pour enjeu la puissance des nations, en passant par la lutte pour une meilleure compétitivité que ses concurrents, jusqu'à la diplomatie économique ou stratégique dans un environnement fondé sur l'échange (Revel, 2012).

Nous aborderons ces différents visages de l'IE suivant trois niveaux d'analyse : du plus macro – au niveau de l'Etat – au plus micro – l'individu – en passant par le niveau méso – dédié aux processus organisationnels.

¹ Professeur agrégé des Universités, PSL, Université Paris-Dauphine, DRM

² Maître de conférences, PSL, Université Paris-Dauphine, DRM

³ Rapport Martre, Intelligence économique et stratégie des entreprises, La Documentation française,

Le courant géopolitique de l'intelligence économique : l'information économique pour la puissance des nations

La notion d'IE a été introduite en France en 1994 grâce au rapport Martre du Commissariat Général au Plan analysant la situation de la France en terme de renseignement économique. Le fait que ce soit la sphère politique qui se saisisse en premier lieu du sujet n'est pas anodin. En effet, avec la fin de la guerre froide, le pouvoir d'un Etat se jauge moins sur ces ressources militaires que sur sa puissance économique. Dans ce cadre, la capacité des Etats à développer une politique publique favorisant la compétitivité des entreprises – publiques comme privées – apparaît comme au fondement de leur rayonnement (Delbecq, 2006).

L'IE revêt ici un caractère stratégique pour les nations afin de favoriser leur développement. Les moyens à disposition des Etats sont multiples : mise à disposition d'informations sensibles, prévention du risque d'ingérence, sensibilisation aux risques liés à l'information, protection du capital. Ces moyens peuvent être tout particulièrement dédiés à certains secteurs jugés prioritaires pour le développement économique et la protection de la nation, comme les nanotechnologies, l'industrie de défense ou encore le nucléaire en France.

Selon les pays, l'organisation de l'IE diffère. La culture nationale, la situation économique ou encore la structure administrative territoriale influent sur la manière dont l'Etat déploie sa politique d'IE. L'encadré ci-dessous propose une brève comparaison entre la France et l'Allemagne.

Politiques IE en France et en Allemagne, regards croisés

Source : cahier de la chaire Intelligence économique et stratégie des organisations, 2012

En France, la politique publique d'IE est coordonnée au niveau du gouvernement par des services centralisés de l'Etat. Celle-ci se décline en grands axes prioritaires déployés sur l'ensemble du territoire, avec une vision centrée sur la compétitivité des industries présentes sur le territoire. En Allemagne, cette mission est prise en charge par les Länder (équivalent des régions françaises avec plus d'autonomie), dans un système décentralisé, qui varie selon chaque entité administrative. Les politiques d'IE des Länder sont ainsi adaptées selon le tissu économique de chaque zone et appuient le développement international des entreprises locales.

Aussi, la culture de l'IE varie entre ces deux pays. Là où l'Allemagne déploie une vision offensive visant à favoriser les exportations des PME, la France prend une posture plus défensive : elle axe ses activités sur la défense des actifs stratégiques et la protection des emplois sur le territoire.

Le courant managérial de l'information : un éclairage par les processus organisationnels

La question de l'information ne s'est pas toujours posée dans notre représentation de l'activité économique. Dans le modèle de l'équilibre économique classique, qui postule une rationalité substantive, l'information est pure et parfaite : sa collecte, son traitement, son analyse ou encore sa diffusion sont gratuits, immédiats, égaux pour tous. Les travaux de Simon (1947) modifient radicalement cette perception de l'information. Simon, dans une critique de la rationalité substantive, conceptualise la notion de rationalité procédurale : il met en évidence le fait que la décision est un processus de tâtonnement, d'essais et d'erreurs pour parvenir à une solution non pas optimale, mais à peu près satisfaisante pour les parties. Dans ce processus, non seulement l'information est imparfaite – elle est asymétrique, incomplète, coûteuse à obtenir – mais elle est aussi impure – l'information est biaisée, elle répond à des

intérêts politiques et doit être interprétée pour prendre forme. L'information est fondamentalement inscrite dans des processus organisationnels, portée par des objectifs souvent divergents. Les modèles de décision sont alors revus, et la maîtrise de l'information devient une source de différenciation.

Le terme « *business intelligence* » apparaît à la fin des années 50 pour qualifier les processus systématiques de collecte et de traitement d'informations sur les marchés économiques, prémisses des bases de données informatisées. Mais c'est le sociologue américain Wilensky (1967) qui met l'accent sur la qualité des processus organisationnels pour maîtriser les informations sensibles. Il qualifie d'intelligence organisationnelle « *la collecte, le traitement, l'interprétation et la communication de l'information nécessaire à la conduite de l'organisation* ». Ici, c'est l'accent sur l'élaboration et la production de l'information qui sont centraux, montrant ainsi que l'information n'est pas simplement disponible dans l'environnement. La question de la signification donnée à une information sera creusée plus tard, notamment par Weick (1995) qui montrera la complexité des processus de production de sens propices à l'action collective. L'information peut être considérée comme stratégique (1) au moment de l'action si une conviction collective se forme sur son aspect sensible pour la compétitivité de l'entreprise, ou (2) *a posteriori* dans le cas où la conviction collective se forme au regard d'une situation passée. L'enjeu de l'IE est ainsi de collecter et traiter les informations qui se révéleront stratégiques au cours du temps. Dans les années 1990, les travaux sur les stratégies d'entreprise vont mettre en évidence des situations d'hypercompétition (D'Aveni, 1994), où les positionnements concurrentiels sont difficilement durables. La qualité et la rapidité des informations qui parviennent au décideur constituent un enjeu. Il s'agit d'aller plus vite que ses concurrents dans ses actions et ses ripostes dans un marché toujours mouvant. L'intelligence organisationnelle devient ainsi stratégique par la capacité d'une organisation en situation concurrentielle d'utiliser l'information pour mieux comprendre, anticiper et influencer son environnement.

Les pratiques d'intelligence stratégique : la mise en évidence du rôle du manager

C'est dans les années 2000 que l'approche dite « *strategy-as-practice* » (Whittington 1996) replace l'individu, et pas seulement le dirigeant, au fondement des processus stratégiques. Le développement de l'entreprise en réseau ou encore les concepts de stratégie émergente ou « *chemin faisant* » mettent l'accent sur le rôle joué par l'ensemble des collaborateurs dans la maîtrise de l'information sensible pour la compétitivité d'une organisation, en particulier la façon dont ceux-ci présentent l'information aux dirigeants (Garreau et Mouricou, 2012). Les travaux de Floyd et Wooldridge (1994) proposent ainsi une typologie du rôle du management dans son traitement de l'information en lien avec la stratégie de l'entreprise (voir encadré).

Le rôle stratégique des managers

Source : Floyd S.W., Wooldridge B., (1994), « Dinosours or dynamos? Recognizing middle management's strategic role », *Academy of Management Executive*, vol. 8, n°4, pp. 47-57.

		Influence	
		Ascendante	Descendante
Vision stratégique	Divergente	Génération de stratégies alternatives	Adaptation aux spécificités locales
	Convergente	Synthèse de l'information	Mise en œuvre de la stratégie délibérée

Activité descendante et convergente : Les managers mettent en œuvre les choix stratégiques décidés par la direction générale. Ils montrent l'exemple aux opérationnels par leur adhésion aux décisions stratégiques qu'ils savent traduire en termes opérationnels. Le manager diffuse et fait partager la vision stratégique, il la traduit en objectifs opérationnels pour ses équipes.

Activité ascendante et convergente : Les managers remontent l'information utile au pilotage stratégique, en cohérence avec les choix faits initialement par la direction générale, ils permettent dans le même temps d'alimenter et de soutenir la réflexion stratégique en cours.

Activité descendante et divergente : les managers, par leur connaissance intime des besoins du terrain et en fonction des répartitions des rôles et des relations avec leurs homologues, adaptent les choix stratégiques aux nécessités locales. Ils jouent un rôle d'adaptation et de mise en cohérence de l'information stratégique en fonction de contraintes opérationnelles spécifiques.

Activité ascendante et divergente : les managers génèrent de nouvelles idées potentiellement stratégiques et sont capables d'aller les défendre devant leur hiérarchie.

L'IE se nourrit d'apports conceptuels successifs permettant de mettre en évidence la complexité de la production et du traitement de l'information sensible dans les organisations en situation concurrentielle. Ces apports amènent un changement sémantique, l'intelligence économique devenant intelligence stratégique, fondée sur la compréhension fine de l'écosystème d'une entreprise. Nous la définissons ainsi comme à la fois une « *disposition individuelle et une capacité organisationnelle à maîtriser l'information sensible pour la compétitivité d'une organisation* » (Dameron, 2012).

L'organisation de l'intelligence stratégique (IS) au sein des entreprises

« *L'intelligence économique est avant tout un état d'esprit. Cela suppose d'apprendre à travailler en réseau, d'être capable de se remettre en cause, de comprendre que nous entrons dans un monde où il n'y aura plus de situations acquises et de mettre en place un maillage d'intermédiaires pour leur fournir la synthèse des informations et les appuis qui leur*

seront utiles. » Cette citation d'Alain Juillet (2006⁴), Haut Responsable pour l'Intelligence Economique de 2003 à 2008, met l'accent sur les processus organisationnels sous-jacents de l'IS. Nous présentons les modalités d'organisation de l'IS selon trois aspects primordiaux dans la compréhension des enjeux actuels de l'IS: la contingence structurelle, l'approche relationnelle et la tonalité culturelle.

La contingence structurelle des dispositifs d'intelligence stratégique

Les dispositifs d'IS des entreprises visent à maîtriser l'information nécessaire pour anticiper et influencer les transformations de son écosystème. Divers dispositifs permettent d'encadrer l'activité d'IS au sein des organisations. Certaines entreprises y dédient par exemple un département rattaché à la direction générale, là où d'autres préfèrent diffuser l'activité au sein de multiples équipes dans différentes branches de l'entreprise. Pour mieux comprendre ces dispositifs, Dameron, Garreau et Gour (2013) proposent un cadre intégrateur fondé sur deux dimensions : le degré de centralisation du dispositif d'IS et le type de collecte de l'information. Le degré de centralisation renvoie à l'existence ou non d'un service central coordonnant l'IS. Le type de collecte d'information permet de distinguer la « pêche » et la « chasse » à l'information. Dans le modèle 'pêche', les processus se fondent sur un système de récupération et de diffusion des données en définissant les caractéristiques du filet permettant de capturer les données nécessaires à la décision stratégique. Le modèle 'chasse' implique, quant à lui, une mission délibérée pour traquer ponctuellement une information spécifique dans le cadre d'une action stratégique donnée. Le croisement des deux dimensions permet de dégager quatre logiques différentes des dispositifs d'IS (voir encadré).

Logiques des dispositifs IS			
Dameron S., Garreau L., Gour A. (2013), « Fishing or Hunting? Strategic Information Circulation Practices to Reach Sustainable Competitive Advantage », Communication à la Strategic Management Society Conference, Atlanta.			
		Modèle d'activité	
		Pêche	Chasse
Degré de centralisation	Centralisé	<i>Pêche au chalut</i>	<i>Chasse à courre</i>
	Décentralisé	<i>Pêche au casier</i>	<i>Chasse à l'affut</i>

La pêche au chalut : le chalut est un filet de grande dimension tiré pendant plusieurs heures par un bateau de taille relativement grande et destiné à capturer tous les poissons qui se prennent dans le filet. En terme de dispositif IS, cela correspond à une entité (une personne, une équipe, ou un département) qui centralise le processus de récolte et de traitement de l'information stratégique afin d'en rendre compte à la direction de l'entreprise. Les systèmes de pilotage stratégique, où sont collectés des informations sur des indicateurs prédéfinis, ou encore les services de veille, sont des formes de « pêche au chalut ».

⁴ Juillet, A. (2006), L'intelligence économique en question(s), *Sécurité globale*, n°6, hiver 2008, pp. 11-18.

La pêche au casier : La casier est utilisé en déposant plusieurs heures une cage à un endroit afin de capturer les poissons ou crustacés qui devraient se trouver à cet endroit précis. Ce type de dispositif implique que plusieurs personnes, présentes dans différents départements ou directions (fonctionnel ou géographique), puissent être référentes. Une fois l'information recueillie, elle suit un processus de reporting prédéterminé afin d'être traitée. N'importe quel employé peut faire partie de ce dispositif.

La chasse à courre : la chasse à courre consiste en une chasse à cheval collective et collaborative au cours de laquelle un type de gibier particulier est recherché. Transposé en terme d'IS, la chasse à courre consiste en une entité qui organise la recherche et le traitement d'informations spécifiques au cours d'une action stratégique déterminée. Ce dispositif diffère de la pêche au chalut car il s'agit de rechercher des informations nécessaires pour une action donnée, et non un dispositif continu de filtrage de l'information potentiellement pertinente.

La chasse à l'affût : ce type de chasse consiste à attendre caché à un endroit soigneusement choisi afin de pouvoir tirer un gibier précis. Ce type de dispositif d'IS diffère de la pêche au casier car elle nécessite la pré-identification de l'information souhaitée dans le cadre d'une action stratégique donnée. Les personnes dans ce dispositif n'assurent pas une veille continue mais ciblent un type d'information spécifique dans un temps qui peut être limité.

Notons que ces quatre types de dispositifs (pêche au chalut, chasse à courre, pêche au casier et chasse à l'affût) ne sont pas mutuellement exclusifs : certaines entreprises les combinent, par exemple en instaurant la pêche au chalut au quotidien et en déployant un dispositif de chasse à l'affût en cas de besoin. Notons également que si la typologie proposée est centrée sur les finalités et les modalités de collecte de l'information, ces dispositifs ne peuvent faire l'impasse d'une réflexion sur la protection de cette même information.

Le rôle des réseaux relationnels

Au delà de la contingence structurelle, l'organisation de l'IS s'ancre dans un ensemble de réseaux relationnels. Les travaux en sciences de gestion, en sciences politiques et en sociologie se sont intéressés aux réseaux relationnels des dirigeants et à leur rôle dans la recherche d'information stratégique. Parce qu'ils sont sollicités de toutes parts, les dirigeants favoriseraient les échanges d'information avec leurs pairs, leurs clubs, leurs relations amicales, tendant ainsi à développer des monopoles d'information, donnant symboliquement une dimension aristocratique à ce cercle étroit d'oligarques, le secret étant la valeur de rareté de ce dernier (Baumart, 1997). De la même façon, les réseaux d'anciens, les clubs sportifs, les cercles de réflexion ou, de manière plus diffuse encore, les relations affinitaires entre différentes personnes sans lien hiérarchique ou fonctionnel peuvent jouer un rôle clef dans la circulation de l'information au sein et entre les organisations.

Focus sur les réseaux d'administrateurs et de dirigeants

Source : Charreaux G. (2003), « Le point sur... les réseaux d'administrateurs et de dirigeants », Cahier de recherche du FARGO, n°1030801

Gérard Charreaux (2003) propose une analyse de la gouvernance des entreprises en y intégrant l'influence des réseaux. Il rapporte ainsi que (1) la conformité de la stratégie aux habitudes du secteur est liée au caractère intra ou extra-industriel des liens, (2) la performance de l'entreprise augmente si les liens externes sont en adéquation avec les besoins en information de l'entreprise et (3) l'existence de liens sociaux entre administrateurs ne réduit pas le degré de surveillance mais, au contraire, améliore la qualité des conseils dispensés par

les administrateurs externes. Il en conclut que si l'approche financière traditionnelle ne permet pas de rendre compte de l'influence des réseaux, cette influence ne peut être négligée par les travaux sur la gouvernance des entreprises.

Face à cette prise de conscience, les entreprises cherchent à développer les réseaux transversaux, comme les communautés d'experts ou de pratiques (Dameron & Josserand, 2007). Ces réseaux plus ou moins informels, plus ou moins temporaires, vont casser les structures verticales internes en décloisonnant la circulation de l'information. Ils peuvent également être orientés vers les interactions avec l'externe et faciliter ainsi l'accès à une information originale et différenciée pour l'organisation.

L'influence culturelle des pratiques d'intelligence stratégique

Si la structure formelle et les capacités relationnelles d'une organisation influencent en grande partie les modes de circulation de l'information, la culture va influencer à la fois les interprétations collectives de ce qu'est une information stratégique et l'acceptation de la contribution des managers aux processus stratégiques.

La culture se compose de valeurs, de croyances et de normes de comportements qui se manifestent symboliquement via des rites, des symboles, des mythes et des tabous. Les valeurs portées par une culture organisationnelles sont des préférences collectives, elles véhiculent des croyances, c'est-à-dire des hypothèses sur la nature de l'environnement et les réponses à y apporter. Ces croyances génèrent des conceptions de ce qu'est une information fiable et valide, ainsi que sur le rôle potentiel des managers dans les processus stratégique

Wilensky (1967) repère quatre types de croyance sur ce qu'est une « bonne » information. L'idéologie de *l'objectivité* valorise les informations factuelles et chiffrées, l'analyse relevant au final de la compétence du décideur, empêchant ainsi les informations « hors format », plus qualitatives, de circuler. L'idéologie du *secret* met en exergue les informations considérées comme confidentielles, cachées, peu partagées, quitte à ne plus en vérifier la véracité. L'idéologie du *cloisonnement* impacte les modes de circulation de l'information en cherchant à contrôler ses sources et sa diffusion, avec une grande attention portée sur la définition des émetteurs et des récepteurs. L'idéologie de la *précision* met en valeur la clarté de l'information, peu encline à supporter l'ambiguïté et les paradoxes, ce qui appauvrit très fortement la richesse et la diversité des informations produites. La proposition ici est que chaque organisation développe plus ou moins fortement l'une de ces idéologies, chacune d'elles peut générer certaines formes de blocages spécifiques et ainsi impacter les modalités de circulation de l'information stratégique. Des travaux plus récents font le lien entre les croyances relatives à la formation de la stratégie et la participation des managers dans ce processus. La question de la culture d'entreprise se révèle ainsi centrale dans les modes d'interprétation, de circulation et de protection de l'information stratégique.

Conclusion

Plus que jamais, la capacité à repérer et à faire sens d'informations potentiellement sensibles pour le développement de l'entreprise est facteur de compétitivité. Si la question de la protection de l'information est centrale, celle du partage l'est tout autant. Cette capacité est stratégique, elle nécessite d'entrer dans les processus organisationnels pour comprendre comment les entreprises structurent la circulation de l'information en relation avec la décision stratégique. Dans un monde où des réseaux multiformes s'entrecroisent, où les frontières organisationnelles se floutent et où la compétition se teinte de coopération, là est aussi l'enjeu.

Références

- Baumard P. (1997), « L'information stratégique dans la grande organisation », *Système d'information et management*, vol. 2, n°2, pp. 5-29.
- Bulinge F., Moinet N. (2013), « L'intelligence économique : un concept, quatre courants », *Sécurité et Stratégie*, n°12, pp. 56-64.
- D'Aveni R., (1994), *Hypercompetition*, Free Press.
- Dameron, S. (2012), « Le rôle du management intermédiaire dans la circulation de l'information stratégique », *Cahier de recherche de la Chaire Intelligence Economique et Stratégie des Organisations*, Fondation Paris-Dauphine.
- Dameron S., Josserand E. (2007), « Le développement d'une communauté de pratique, une analyse relationnelle ». *Revue Française de Gestion*, n°174, pp. 131-148.
- Delbecque E., Harbulot C. (2011), *La guerre économique*, PUF, Paris.
- Garreau L., Mouricou, P. (2012), « Sens, objets et stratégie en pratiques dans un projet immobilier », *Revue Française de Gestion*, vol. 2012/4, n°223, pp. 137-152.
- Revel, C. (2012), *La France, un pays sous influences?*, Vuibert, Paris.
- Simon H., (1947), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4ème éd., 1997, The Free Press.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- Wilensky H., (1967), *Organizational intelligence: knowledge and policy in government and industry*, Basic Books, New York.
- Whittington, R. (1996), « Strategy as Practice », *Long Range Planning*, vol. 29, n°5, pp. 731-735.