

# L'intelligence économique: un mode d'interprétation organisationnel hybride

EL MABROUKI Mohamed Nabil, Professeur assistant, Université Cadi AYYAD

## Résumé :

Cet article a pour objectif de mettre en évidence les motivations stratégiques qui poussent les entreprises à mettre en place une démarche d'intelligence économique et les difficultés qu'elles rencontrent dans l'appropriation de cette démarche. A travers une étude exploratoire au sein de trois groupes internationaux, nous remarquons que les entreprises étudiées oscillent entre deux modes d'interprétation, celui de l'énaction et celui de la découverte, dont la fusion permet d'avoir un modèle idéal de l'intelligence économique. Elles se retrouvent par conséquent avec un modèle incomplet d'intelligence économique.

## Mots clés :

Intelligence économique, veille, interprétation, comportement stratégique, typologie.

## Abstract:

This paper aims to present the strategic motivations which lead companies to practice competitive intelligence and the difficulties that they meet. Through the results of three case studies conducted in multinational firms, we notice that these organisations have too different modes of interpretation varying from enacting to discovering mode. The ideal model of competitive intelligence is the fusion of these two modes. Consequently, these firms find themselves with an incomplete model of competitive intelligence.

## Key words:

Competitive intelligence, scanning, interpretation, strategic behavior, typology.

## INTRODUCTION

L'intelligence économique est une démarche dont l'objet principal est de renforcer la compétitivité de l'entreprise en améliorant la prise de décision stratégique à travers une meilleure connaissance de son environnement externe. Elle a pour principale mission, la veille, l'interprétation et l'action en vue d'acquérir un avantage concurrentiel (Wright, 2013).

Derrière cette présentation idéaliste que l'on nous fait des systèmes de management de la connaissance en général, et de l'intelligence économique en particulier, nous avons pu constater l'existence de difficultés d'implantation et de fonctionnement au sein des entreprises. Bref, la démarche d'intelligence économique ne serait pas si naturelle à l'organisation, elle ne serait pas parfaitement inscrite dans les gènes et l'ADN de l'entreprise, et ce d'autant plus que l'on considère les spécificités de chaque organisation (son histoire, ses activités, sa structure, etc.). Notre projet est de considérer de grands groupes internationaux et d'identifier les difficultés intrinsèques à l'introduction d'une telle démarche.

En effet, la réussite d'une démarche d'intelligence économique repose principalement sur la dimension humaine et comportementale (Prescott, 1995). En d'autres termes, l'intelligence économique est un processus cognitif, affectif et comportemental que nous proposons de considérer comme une question de gestion organisationnelle et sociale. Cette proposition théorique sera explorée à partir de la typologie des modes d'interprétation de Daft & Weick (1984), fonction de l'insertion dans l'environnement et de l'hypothèse que formule les dirigeants sur cet environnement. Ce point de départ nous permettra de mettre en évidence l'idée que la pratique de l'intelligence économique, facteur de compétitivité de l'entreprise, mobilise simultanément deux modes d'interprétation : l'énaction et la découverte.

D'après une étude de la littérature et une exploration du terrain, nous essayons, à travers cet article, de mettre en évidence les difficultés et les dysfonctionnements du modèle idéal de l'intelligence économique afin de mieux les comprendre. En réalité, les trois cas d'entreprise étudiés montrent leur difficulté à mobiliser ces deux modes d'interprétation, se limitant souvent à l'un sans l'autre. Il nous faudra alors expliquer cet écart entre un modèle idéal de l'intelligence économique et sa pratique concrète.

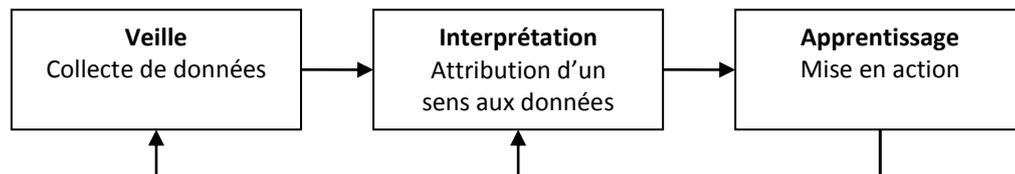
Dans un premier temps, nous aborderons les principales fonctions de l'intelligence économique, ensuite nous reviendrons sur certains fondements théoriques en management stratégique, notamment le modèle de Daft & Weick (1984) afin de mieux comprendre le modèle actuel de l'intelligence économique, et enfin nous présenterons notre étude en s'appuyant sur des entretiens de responsables d'intelligence économique de trois groupes multinationaux.

## 1. LES PRINCIPALES FONCTIONS DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

L'intelligence économique (noté IE par la suite) est une démarche de gestion de l'information et de la connaissance sur l'environnement externe de l'entreprise dans le but de construire un avantage concurrentiel. Cela n'exclut nullement l'exploitation de l'environnement interne où un bon nombre d'informations cruciales sont déjà collectées par les membres de l'entreprise, sans être encore repérées et interprétées. Elle s'inscrit donc dans un processus complexe de collecte, de traitement et de diffusion de l'information stratégique en vue de la création de nouvelles connaissances utiles pour la prise de décision (Prescott, 2001 ; Miree & Prescott, 2000 ; Barney, 1986). La complexité de cette démarche tient au fait qu'elle s'appuie sur des capacités cognitives

collectives et mobilise un ensemble d'outils et de procédures orientés vers des processus d'apprentissage qui transforment l'information en connaissance actionnable.

On retrouve là, les trois phases du processus d'apprentissage global d'une organisation tel qu'il est présenté par Daft & Weick (1984), à savoir la veille, l'interprétation et l'action.



**Figure 1 : Les relations entre veille, interprétation et apprentissage**  
(D'après Daft et Weick, 1984, p. 286)

### 1.1 La veille

La première phase de l'IE est centrée sur l'information. Plus exactement sur la définition des besoins en information et la recherche de l'information. Elle remplit par conséquent une première fonction, la veille. Cette dernière peut s'opérer à travers un réseau de contacts interpersonnels, plus ou moins formalisés, et au moyen de systèmes formels de collecte.

L'information peut être définie comme ce qui forme ou transforme une représentation dans la relation qui lie un système à son environnement (Mayère, 1995). C'est un moyen de réduire l'incertitude, elle résulte d'un traitement rationnel grâce à une organisation humaine et technique (Boersma & Stegwee, 1996).

La veille, ou ce que nous préférons appeler la « veille intelligente », est la capacité d'une organisation à définir et à se procurer les bonnes informations en temps voulu (Feldmann & March, 1991). Elle s'inscrit dans une logique de production de l'information pour décrire une situation perçue comme complexe. On préfère la qualifier d'intelligente, car il s'agit de l'aptitude à établir des rapports signifiants entre des signes en vue de produire des informations stratégiques à l'organisation (Bartoli & Le Moigne, 1996).

Ces informations dites stratégiques, après interprétations, modifient la conception de l'organisation du monde, et conduisent à la réorganisation de ses intentions stratégiques afin de réduire la différence entre l'environnement réel et l'environnement perçu dans la stratégie (Baumard, 1991).

### 1.2. L'interprétation

La seconde étape de l'IE est l'interprétation. A travers l'interprétation l'IE remplit la fonction de production de la connaissance.

La connaissance se construit à partir de l'information et de l'interprétation humaine. L'interprétation humaine est le processus individuel et organisationnel qui confère un sens à l'information. Le passage de l'interprétation

individuelle à l'interprétation organisationnelle est le résultat de partage des perceptions des différents acteurs. Daft & Weick (1984) parlent d'une "carte cognitive collective", comme ensemble de schémas de pensée partagés par les membres de l'organisation et d'une grammaire commune, et qui permet de stabiliser le sens attribué aux données au niveau organisationnel.

Par ailleurs, la production de nouvelles connaissances est basée sur les connaissances existantes, la culture et l'esprit humain, d'où d'ailleurs le caractère dynamique de la connaissance (Bender & Fish, 2000 ; Davenport & Prusak, 1998, Weick, 1979).

Selon nous, l'interprétation est la vulgarisation même de l'intelligence organisationnelle. Il s'agit de la capacité de donner un sens aux informations collectées, d'analyser des problèmes complexes plus ou moins rapidement et à la capacité de synthétiser et de créer de nouvelles connaissances (Achard & Bernat, 1998). Daft & Weick (1984) la définissent comme un processus de traduction des événements, de développement de modèle didactique et d'attribution de sens qui permet d'assembler les schémas conceptuels des managers. Dans ce sens, ils proposent de concevoir l'organisation comme un système ouvert d'interprétation des informations. L'action apparaît dès lors comme l'output de ce système.

### 1.3. L'action

La dernière étape de l'intelligence économique est la capacité d'agir. En d'autres termes, c'est la capacité d'analyse et de synthèse tournée vers l'action. L'exercice de l'IE crée donc de nouvelles capacités collectives d'action.

L'action est fondée sur la connaissance de l'environnement, elle consiste en la combinaison des ressources pour constituer des compétences essentielles.

Le passage de l'information à la connaissance et la transformation de la connaissance en action s'opèrent grâce un processus cognitif dont le résultat est une construction personnelle soumise aux influences de son environnement, et grâce à l'apprentissage. Ce processus requiert des capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997) notamment la capacité d'absorption qui permet de valoriser une nouvelle information, de l'assimiler et de l'appliquer dans un but précis (Cohen & Levinthal, 1990). Il s'appuie sur la mémoire organisationnelle et s'affirme autour d'un système d'information. Ce processus peut être individuel : il se base sur la boucle d'apprentissage classique qui part d'abord des signaux, ensuite de l'interprétation pour arriver à donner une réponse. Il peut aussi être collectif et se base plutôt sur la construction de références partagées qui réside dans les lois, les procédures et les routines. Dans ce sens, il guide les activités de résolution de problèmes et les modes d'interaction entre les acteurs.

## 2. UNE ANALYSE DU MODELE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE A TRAVERS LA TYPOLOGIE DE DAFT & WEICK (1984)

Pour comprendre l'IE comme un système d'interprétation collectif, nous partons de la typologie des modes d'interprétation de Daft & Weick (1984). Cette typologie, quoi qu'ancienne, permet de mettre en évidence le processus d'interprétation en jeu dans l'IE.

### 2.1. Les liens entre les modes d'interprétation et les comportements stratégiques

A partir du processus d'apprentissage global d'une organisation, dont nous avons présenté la similitude avec le processus d'IE, Daft & Weick (1984) ont présenté une typologie qui a pour vocation d'exposer les différents modes d'interprétation possibles de l'environnement selon deux variables. D'un côté, les croyances des dirigeants quant au caractère analysable ou non de l'environnement et d'un autre côté la nature de la relation, passive ou active, de l'organisation avec son environnement.

Un environnement se veut analysable lorsque les événements qui s'y produisent sont tangibles et mesurables, et les dirigeants considèrent qu'il est possible d'en dégager une interprétation "correcte" objectivée. Il est, à l'inverse, non analysable lorsque son évolution ne semble suivre aucune rationalité, que les dirigeants ne peuvent produire qu'une interprétation approximative, subjective et souvent improvisée à partir d'une connaissance incertaine ou d'expériences passées incomplètes. Dans ce cas, ce sont les organisations qui créent au fur et à mesure leur environnement selon l'interprétation qu'elles en font.

Une entreprise active est une entreprise qui influence son environnement. Il s'agit d'un comportement offensif dont la finalité est de changer l'environnement, voire de la manipuler. L'entreprise met en place des départements de veilles afin d'anticiper les changements et d'agir, de changer les règles du jeu, d'imposer sa stratégie, etc. L'entreprise passive, quant à elle, perçoit l'environnement comme une situation donnée face à laquelle elle est dans l'obligation de s'adapter. Elle le subit plus qu'elle ne le modifie, et se contente de gérer la crise seulement quand elle survient. Les termes utilisés dans le jargon informatique peuvent nous donner une plus grande clarté de la notion active/passive. Une entreprise est active lorsqu'elle contrôle son environnement, elle est donc dans une situation de « maître ». Elle est passive, lorsqu'elle est contrôlée par l'environnement, dans ce cas elle est dans une situation d'« esclave ».

En combinant les deux variables, Daft & Weick ont présenté une typologie des modes d'interprétation. Cette typologie est basée sur les travaux fondateurs de Aguilar (1967). Il s'agit d'une matrice à quatre quadrants (vision non dirigée, vision conditionnée, éaction et découverte), dont à chacun, les auteurs associent des caractéristiques spécifiques de veille, d'interprétation et de comportement stratégique (réacteur, défenseurs, prospecteur et analyste). Ce dernier est fondé sur le modèle de Miles & Snow (1978).

<p><b>Non analysable</b></p> <p><b>Hypothèse sur l'environnement</b></p> <p><b>Analysable</b></p>	<p><b>Vision non dirigée</b></p> <p><b>Caractéristique de la veille</b> Sources des données : externes et personnelles (rumeurs, hasards, etc.) Acquisition : pas de département de veille, contacts personnels et rapports irréguliers, information fortuite</p> <p><b>Processus d'interprétation</b> Plus grande réduction de l'ambiguïté Peu de règles, de nombreux cycles</p> <p><b>Stratégie et prise de décision</b> Stratégie : réacteur Processus de décision : construction d'une coalition, enjeux politiques</p>	<p><b>Enaction</b></p> <p><b>Caractéristique de la veille</b> Sources des données : externes et personnelles Acquisition : pas de département de veille, rapport et feedback de l'environnement irréguliers, information sélective (limitée)</p> <p><b>Processus d'interprétation</b> Réduction de l'ambiguïté Règles et cycles modérés</p> <p><b>Stratégie et prise de décision</b> Stratégie : prospecteur Processus de décision : incrémental, par essais erreurs</p>
	<p><b>Vision conditionnée</b></p> <p><b>Caractéristique de la veille</b> Sources des données : internes et impersonnelles Acquisition : pas de département de veille, mais des canaux de collecte d'information routiniers</p> <p><b>Processus d'interprétation</b> Légère réduction de l'ambiguïté Beaucoup de règles, peu de cycles</p> <p><b>Stratégie et prise de décision</b> Stratégie : défenseur Processus de décision : programmée, recherche de solution</p>	<p><b>Découverte</b></p> <p><b>Caractéristique de la veille</b> Sources des données : internes et impersonnelles Acquisition : départements de veille séparés, étude de rapports spéciaux, information approfondie, vaste</p> <p><b>Processus d'interprétation</b> Légère réduction de l'ambiguïté Beaucoup de règles, cycles modérés</p> <p><b>Stratégie et prise de décision</b> Stratégie : analyste Processus de décision : systèmes d'analyse, calcul.</p>
	<p><b>Passive</b></p>	<p><b>Active</b></p>
	<p><b>Insertion dans l'environnement</b></p>	

**Figure 2 : Les relations entre les modes d'interprétation et les processus organisationnels (d'après Daft & Weick, 1984, p. 291)**

La "vision non dirigée" est le mode d'interprétation caractéristique des entreprises passives dans un environnement non analysable. Elle s'appuie sur une veille non formalisée et irrégulière. La collecte de l'information se fait par le biais de réseaux externes et informels, essentiellement interpersonnels. Ces entreprises tentent de saisir les opportunités qui se présentent mais ne les créent pas. Elles adoptent un comportement stratégique dit « réacteur » aux stimuli en provenance de l'environnement.

La "vision conditionnée" est le mode d'interprétation caractéristique des entreprises passives dans un environnement analysable, stabilisé. Les départements de veille sont également inexistants. D'ailleurs, à quoi serviraient-ils puisque tout semble être maîtrisé ? La collecte de donnée par contre se fait selon des procédures routinières, à travers des sources formalisées et en interne. Ces entreprises adoptent un comportement stratégique « Défenseur ». Elles perçoivent l'environnement comme étant stable et sont dans une logique de protection de leur marché.

L'"énaction" est le mode d'interprétation caractéristique des entreprises actives dans un environnement non analysable. Là encore les départements de veille sont inexistantes. Les entreprises s'appuient sur des réseaux informels en externe pour collecter l'information. Elles en font une interprétation qui leur permet de créer des opportunités. Elles ont un comportement stratégique « prospecteur » qui préconise l'initiative et l'action : elles essaient en permanence de nouvelles stratégies, créent des opportunités, modifient les facteurs clés de succès dans le secteur.

La "découverte" est le mode d'interprétation qui caractérise les entreprises actives dans un environnement analysable. Ces entreprises mettent en place des départements de veille bien structurés. L'idée derrière est de collecter de l'information claire et précise, de rechercher des tendances. Elles ont un comportement stratégique « analyste ». Par prudence, elles essaient de maintenir l'essentiel de leur activité stable, et prennent des initiatives quant aux développements des activités connexes.

Le modèle de Daft & Weick, et malgré sa pertinence, ne permet pas de positionner les entreprises qui pratiquent l'IE. En fait, ce modèle date du début des années 80, alors que l'IE a commencé à se développer à la fin des années 80. Ce qui peut expliquer en partie l'absence d'une typologie où on retrouve le modèle d'IE. De plus, les caractéristiques de l'environnement à cette époque ont amplement changé. Aujourd'hui, on est face à un environnement dynamique et beaucoup plus complexe. Les entreprises, conscientes de ces changements, et surtout de l'instabilité de leur environnement, ont commencé à changer leurs modes de veille, d'interprétation et de comportement stratégique. En bref, l'intelligence économique, comme processus d'interprétation organisationnel différentiel (processus différent d'une entreprise à une autre, qui va fonder des différentiels de performance dans l'avenir) apparaîtrait comme une cinquième catégorie de la typologie de Daft et Weick.

## **2.2. Vers un modèle d'intelligence économique**

La pratique de l'intelligence économique suppose que l'environnement externe est complexe (par opposition à simple). Il peut être analysable (changements stables et prévisibles) ou non analysable (changements non anticipables)<sup>1</sup>. On peut suspecter qu'un environnement complexe, qui requiert un grand nombre de connaissances pour être analysé, incite l'entreprise à mettre en place une démarche d'IE.

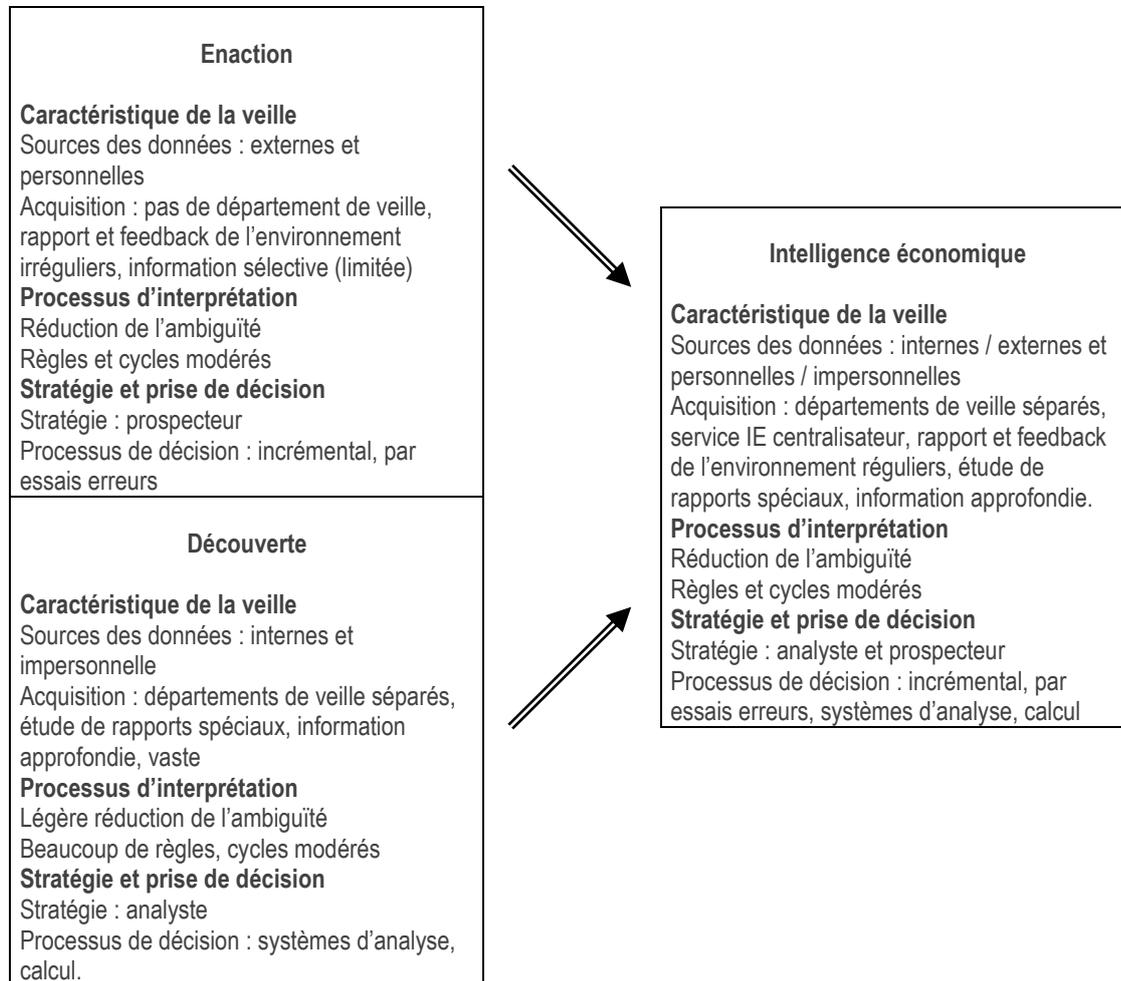
L'attitude des entreprises envers leur environnement, quant à elle, est active. En effet, l'IE permet de passer d'une organisation passive à une organisation active, l'environnement devient une variable stratégique sur laquelle les entreprises peuvent agir (Baumard, 1991).

Dans ce cas, les entreprises pratiquant l'IE se trouvent, à la fois, dans un mode d'énaction (environnement non analysable et attitude active) et de découverte (environnement analysable et attitude active). Ces deux modes d'interprétation ne seraient pas exclusifs, comme l'affirmaient Daft & Weick, mais complémentaires. Ils peuvent s'additionner pour faire l'IE un mode d'interprétation organisationnel hybride. Elles se comportent, par conséquent, en analystes et en prospecteurs. Ainsi, dans le cadre de l'IE, les caractéristiques de veille, d'interprétation et d'action ne sont autres que celles de l'intersection des caractéristiques des entreprises ayant

---

<sup>1</sup> On reprend ici la classification opérée par Duncan (1972) entre environnement simple/complexe et statique/dynamique.

un mode d'interprétation d'énaction et des entreprises ayant un mode d'interprétation de découverte. Ces caractéristiques peuvent se présenter comme suit :



**Figure 3 : Le mode de veille, d'interprétation et d'action dans la démarche d'IE**

Certain travaux sur la surveillance, notamment celui de Stoeffel (1982) défendent cette idée de complémentarité. En fait, Stoeffel (1982), en se basant sur l'étude d'Aguilar (1967) qui est à l'origine de la typologie de Daft et Weick (1984), constate que les quatre types de surveillance développés auparavant, se pratiquent de manière successive et complémentaire. Il ajoute que les entreprises sont amenées à évoluer d'une observation indirecte vers un mode de découverte. Dans, ce même sens Etzioni (1967), Hamrefors (1989) et Ghoshal (1988), parlent d'une surveillance mixte, amenant les entreprises à réunir des modes de veille et d'interprétation différents.

L'IE apparaît dès lors comme un modèle idéal de la relation de l'organisation avec son environnement, et vers lequel les entreprises espèrent évoluer. Cependant, elles se retrouvent devant des difficultés d'adaptation du modèle à leur contexte et d'adoption de la démarche par les différents acteurs. Pour faire simple, bon nombre d'entreprises, selon nos observations, continuent de se situer dans un mode d'interprétation pur, au sens de Daft et Weick, sans être parvenu à pratiquer complètement l'IE.

Nous relevons ici deux grands obstacles à la pratique de l'IE dans les organisations, à savoir l'adoption de l'IE à l'environnement et aux spécificités des entreprises ; et l'adoption (acceptation, utilisation et implication) de la démarche par les acteurs.

D'après des entretiens exploratoires avec des responsables Intelligence économique de trois multinationales françaises, nous avons essayé de mettre en évidence les difficultés et les dysfonctionnements du modèle « idéal » de l'intelligence économique afin de mieux les comprendre.

### 3. METHODOLOGIE ET TERRAIN

#### 3.1. Présentation des études de cas

Notre réflexion s'inscrit dans une démarche qualitative. Nous avons présenté dans un premiers temps le cadre théorique de cette recherche. Nous présentons dans ce qui suit les premiers résultats d'une étude exploratoire sur les difficultés et les dysfonctionnements de l'implantation de la démarche IE dans trois groupes industriels multinationaux.

Autre que l'étude des documents, nous avons opté pour des entretiens semi directifs qui ont duré en moyenne deux heures. Ces entretiens ont fait l'objet d'une retranscription et d'une analyse thématique. A cette date, nous avons interrogé, les trois responsables des services IE. D'autres entretiens avec des acteurs clés de l'entreprise sont à l'ordre du jour.

Nous présentons ci-dessous les trois cas étudiés, EC1, EC2 et EC3. Pour des raisons évidentes de confidentialité, nous avons délibérément donné des noms fictifs à ces entreprises. Nous nous limiterons ici à la seule présentation de l'activité IE.

#### EC1 :

EC1 est une entreprise du secteur des gaz industriels. L'IE se résumait auparavant à la veille technologique située dans le département recherche et développement. Une veille qui est nécessaire chez EC1 pour la simple raison que l'ensemble de ses activités est basé sur l'innovation.

Or, et face à une croissance interne, une veille beaucoup plus large et beaucoup plus stratégique s'est imposée. Depuis la rentrée 2005, et sur demande de la direction générale, un service IE a été créé dans le but d'améliorer la réflexion stratégique.

Ce service, dont l'effectif reste très réduit (2 personnes) dépend de la direction contrôle stratégique. Sa mission consiste à :

- Animer un réseau d'acteurs clés en interne, principalement des directeurs de filiales et des directeurs commerciaux ;
- Surveiller les changements des comportements des concurrents (mesure de la performance financière des concurrents, analyse, benchmark, courbe d'industries ...etc.) ;
- Etablir des dossiers de synthèses pour la direction générale et les différents top managers.

#### EC2 :

EC2 est une entreprise du secteur énergétique. L'intelligence économique chez EC2 a été créée il y a un an et demi. Il s'agit d'une restructuration des différentes veilles qui existaient déjà chez le groupe. Ce service dépend du département stratégie et évaluation du risque.

La mission de ce service est de mettre en place, utiliser et maintenir une démarche de collecte, de traitement et de diffusion de l'information et de la connaissance dans l'entreprise. Ce service mobilise des réseaux d'acteur en interne et en externe. Il s'appuie également sur des bases de données. Le service dédié à l'IE intervient comme fournisseur d'une prestation à un autre service du groupe.

#### EC3 :

EC3 appartient au secteur pharmaceutique. Chez EC3, une veille globale de l'environnement s'est toujours imposée. Cette mission était remplie par un service de veille en R&D. C'est à la suite d'une opération de fusion que EC3 a fait de sorte qu'une nouvelle unité baptisée IE soit mise en place en janvier 2005. Ce service dépend de l'unité Business développement. Sa mission est de répondre aux besoins d'information des différents décideurs au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, cinq personnes s'en occupent. Ce service travaille énormément sur des bases de données et sur des expertises en interne.

L'IE chez les trois entreprises, confirme leur volonté de converger vers le modèle idéal d'IE. Cependant, les responsables IE des trois groupes affirment rencontrer des difficultés qui relèvent aussi bien de l'organisation que des acteurs.

### **3.2. Les difficultés de la pratique de l'intelligence économique**

Les difficultés rencontrées par les entreprises étudiées peuvent être classées selon deux catégories, des difficultés d'adaptation de l'IE à l'entreprise et à son environnement, et des difficultés d'adoption de la démarche par les acteurs.

#### **3.2.1. Les difficultés d'adaptation :**

L'adaptation de la démarche d'intelligence économique aux besoins de l'entreprise et à sa culture, revient au fait que les groupes étudiés avaient des pratiques de veille technologique décentralisées au sein de département (R&D notamment), fragmentées. L'introduction d'une démarche plus systématisée, dans les trois cas récente, formalisée et centralisée au niveau *corporate*, sous l'impulsion de la direction générale ou stratégique, induit certaines frictions. Ces frictions se traduisent par l'absence de partage d'information et difficulté de travailler ensemble. A ce niveau, l'implantation dans l'organigramme et les moyens humains et techniques octroyés, jouent un rôle essentiel.

Une autre difficulté d'adaptation de l'IE à l'entreprise est due à l'incohérence des différentes fonctions. En fait, le modèle idéaliste de la gestion des connaissances, dans lequel d'inscrit la pratique de l'intelligence économique, suppose une complémentarité forte entre les différents systèmes : le *knowledge management*, l'intelligence économique, etc. Or, on constate que ces différents sous-systèmes s'imbriquent mal et travaillent séparément alors que leur complémentarité est au cœur du système "intelligent" de gestion de la connaissance au sein des entreprises.

### 3.2.2. Les difficultés d'adoption

En ce qui concerne l'adoption de la démarche par les acteurs. Nous relevons deux grands dysfonctionnements. Dans un premier temps, on remarque qu'il y a plus d'appropriation de la démarche de la part des top managers. Cependant, certains responsables de filiales étrangères, voient en la démarche une réappropriation de l'information stratégique par la direction du groupe, voire, dans certains cas, une forme déguisée de contrôle de leurs actions.

Dans un second temps, dans les trois cas étudiés, la pratique de l'IE est très récente. La difficulté qui en découle est relative à la reconnaissance et la légitimité du service auprès l'ensemble des acteurs. Il s'agit d'une phase où il faut d'abord se faire connaître et convaincre les acteurs de l'intérêt de l'IE. Cette acceptation passe l'installation d'un climat de confiance pour pouvoir impliquer et mobiliser les acteurs. Certains anciens projets mis en place dans l'entreprise, s'ils ont échoués, laissent croire que le projet d'IE est de passage et qu'il va s'arrêter avec le départ de la personne qui en est à l'origine. De la même manière, l'absence de valeurs autour de la coopération et du partage peuvent être des freins culturels qui vont à l'encontre de l'intérêt collectif et donc à la pratique de l'IE.

### 3.2.3. Les modes concrets d'interprétation de nos cas d'entreprise

Les trois cas explorés montrent clairement que chacun des deux modes d'interprétation organisationnels purs, décrits par Daft et Weick (1984), sont incomplètement menés jusqu'à leur terme. Certes, chacun cumule des caractéristiques de l'énaction (collecte de données externes) et de la découverte (par exemple, un service dédié à l'IE), mais dans leur ensemble, aucun n'attend l'ensemble des caractéristiques du mode d'interprétation IE.

EC1	Mode d'interprétation dominant : Découverte. La cellule d'IE met en place un réseau de correspondants, dans les filiales et à l'extérieur des filiales, pour une collecte et une analyse systématique de l'information, tant interne qu'externe. L'IE s'appuie sur des systèmes d'informations (techniques, humains) routinisés et stabilisés. Les directeurs de filiales sont systématiquement mobilisés pour y participer, faire remonter l'information au niveau corporate. Elle est probablement l'entreprise qui associe le mieux, bien qu'imparfaitement, découverte et énaction.
EC2	Mode d'interprétation dominant : énaction. La cellule d'IE travaille au coup par coup, à la commande, en fonction des besoins des services. Elle instaure donc une relation client/fournisseur à l'égard des autres services. Forte réticence de l'ensemble des personnels pour s'impliquer dans cette démarche : freins culturels, sentiment d'une pratique peu pérenne comme la démarche de qualité l'a été
EC3	Mode d'interprétation dominant : énaction. Comme pour EC2, la pratique d'IE se fait au cas par cas, à la demande de services ou de la direction générale. Elle mobilise principalement des données internes (bases de données existantes) et n'a pas de réseau de correspondants bien identifiés et stabilisés dans leur fonction de veille informationnelle.

## CONCLUSION

Nous définissons la démarche d'intelligence économique comme un processus d'interprétation organisationnel, qui identifie la nature de la relation de l'entreprise avec son environnement. De fait, elle différencie les performances des entreprises, chacune ne disposant pas des mêmes schèmes collectifs, des mêmes cultures d'entreprise, des mêmes capacités cognitives collectives. En reprenant la grille d'analyse classique des quatre modes d'interprétation de Daft et Weick (1984) – Vision indirecte, vision conditionnée, éaction, découverte –, nous montrons que l'intelligence économique est un mode d'interprétation qui cumule éaction et découverte. Il forme un mode d'interprétation idéalement hybride.

A partir de trois études de cas exploratoires, trois grands groupes internationaux dans les domaines des gaz industriels, de la pharmacie et de l'énergie, nous identifions un certain nombre d'écarts entre la démarche d'intelligence économique, telle que nous l'entendons, et leurs pratiques concrètes. En particulier, chacune apparaît incomplète, au sens où elles sont dominées par un mode d'interprétation pur – éaction ou découverte – alors qu'on aurait pu s'attendre à observer les deux modes additionnés. Une première explication, d'ordre conjoncturelle, tient au fait que nous sommes confrontés à des firmes multinationales qui ont entrepris une démarche d'IE que depuis peu. Une seconde explication, d'ordre plus structurel, tient à des difficultés d'appropriation de la démarche.

## BIBLIOGRAPHIE

Achard P. et Bernat J. P. (1998), *L'intelligence économique : mode d'emploi*, ADBSE Edition.

Aguilar F. J. (1967), *Scanning the business environment*, New York, NY: McMillan.

Barney J. B. (1986), "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, N°. 3, pp. 656-665.

Bartoli J. A. & Le Moigne J. L. (1996), *Organisation intelligente et Système d'information stratégique*, Paris : Economica.

Baumard P. (1991), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson.

Bender S. et Fish A. (2000), "The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, N°. 2, pp. 125-137.

Boersma J. et Stegwee R. (1996) : "Exploring the issues of Knowledge Management", *Proceedings of the Information Resources Management Association International Conference*, pp. 127-135.

Bournois F. et Romani P.J. (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris : Economica.

Cohen, W. et Levinthal, D. (1990), "Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.

Daft R. L., Weick K. E. (1984), "Toward a model of organization as interpretative systems", *Academy of Management review*, 9, pp. 285-295.

Davenport, T.H. et Prusak, L. (1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston (MA): Harvard Business School Press.

Duncan R. B. (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 313-27.

Etzioni A. (1967), "Mixes scanning : a third approach to decision making", *Journal of General Management*, 15, 3, pp. 80-95.

Feldmann M S. et March J. G. (1991), "L'information dans les organisations : un signal et un symbole ", in *Décisions et organisations*, Paris : Les Éditions d'Organisation, pp. 255-275.

Ghoshal S. (1988), "Environmental scanning in Korean firms", *Journal of International Business Studies*, spring, pp. 69-86.

Hamrefors S. (1989), "Business intelligence system as a route to improving competitive positions", *Information Services and Use*, 9, 4.

Mayère A. (1995), "La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel", *Revue française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp.8-16.

Miles R. E., Snow C. C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw-hill.

Miree C.E. et Prescott J.E. (2000). "TAP-IN' to Strategic and Tactical Intelligence in the Sales and Marketing Functions", *Competitive Intelligence Review* 11(1), pp. 4-16.

Prescott J.E. and Miller S.H. (2001), *Proven strategies in competitive intelligence: Lessons from the Trenches*, New York: John Wiley & Sons.

Prescott J.E. (1995), "The Evolution of Competitive Intelligence", *International Review of Strategic Management*, vol. 6, pp.71-90.

Prescott J.E. (2001), "Introduction: Competitive Intelligence. Lessons from the Trenches", in Prescott J.E. and

Miller S.H. (eds), *Proven Strategies in Competitive Intelligence*, New York, NY: John Wiley & Sons, pp.1- 22.

Stoeffel J. D. (1982), "Environmental scanning for future success", *Managerial Planning*, 4, 12.

Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, 7, pp. 509-533.

Weick K. E. (1979), *The social psychology of organizing*, reading, MA: Addison Wesley publishing.

Wright, S. (2013), *Competitive Intelligence, Analysis and Strategy*. New York: Routledge.