

***L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE COMME INSTRUMENT DE  
DEVELOPPEMENT AUTONOME DANS LES PMO – PROPOSITION  
D'UN MODELE DE TRANSFERT***

---

**Franck Bulinge**

Docteur en sciences de l'information et de la communication

**Adresse professionnelle**

Laboratoire Lepont – Université de Toulon –Var

BP 132 – 83957 La Garde cedex

[bulinge@univ-tln.fr](mailto:bulinge@univ-tln.fr)

**Résumé** : notre questionnement repose sur la difficulté de faire émerger durablement des compétences et des pratiques en matière de recueil et de traitement d'information, que ce soit chez les individus (étudiants, chercheurs, salariés) ou niveau des organisations (entreprises, collectivités, associations). A partir du concept d'intelligence économique que nous présentons comme un méta-modèle complexe, nous définissons un modèle progressif et adapté de transfert des connaissances que nous appliquons au sein de l'IUT et de l'Université de Toulon et du Var, dans le cadre du projet Epices (Etudes Prospectives en Intelligence Compétitive Economique et Stratégique). Cet article repose sur les travaux de recherche que nous avons exposés dans une thèse doctorale soutenue en décembre 2002.

Mots-clés : Autonomie informationnelle – Intelligence économique – Petites et moyennes organisations- PME-PMI

# L'intelligence économique comme instrument de développement autonome dans les PMO – proposition d'un modèle de transfert

## I. INTRODUCTION

Notre démarche repose sur le constat, confirmé par les professionnels et les chercheurs, que l'intelligence économique, au sens académique du terme, n'est pas connue des PME [1] malgré les opérations de sensibilisation et de formation, souvent pilotées par les pouvoirs publics, qui se sont multipliées en leur faveur depuis quelques années. D'une manière plus générale, l'IE<sup>1</sup> n'est pas connue des petites et des moyennes organisations (associations, collectivités locales ou territoriales). Si des pratiques informationnelles peuvent être détectées çà et là, elles sont encore trop imparfaites, minoritaires et parcellaires pour être considérées comme des modèles possibles d'Intelligence économique [2].

Ce constat nous a conduit au questionnement suivant :

- Les dirigeants de PME sont-ils réfractaires au enjeux de l'Information ?
- L'IE telle qu'elle a été conçue, est-elle adaptée aux Pmo?

D'une manière plus globale nous nous demandons si l'implantation et le développement de l'IE sont possibles dans ce type d'organisations.

Nous avons entrepris de répondre à cette interrogation lors d'une recherche en trois phases :

- Une phase de conceptualisation qui comprenait une étude approfondie du renseignement, fondée sur l'expérience de l'auteur et sur la littérature existante, ainsi que l'étude des théories et des pratiques de la veille et de l'IE.
- La seconde phase visait la modélisation d'un concept « idéal » d'IE. Le modèle

théorique ainsi obtenu nous a permis d'élaborer une grille de lecture des pratiques de veille et d'IE ainsi qu'un modèle opérant de transfert des connaissances.

- La troisième phase consistait à expérimenter le transfert et à procéder aux ajustements nécessaires en vue du résultat espéré, à savoir l'autonomie informationnelle des individus ou des organisations, autrement dit leur capacité à produire, à exploiter et à intégrer l'information opérationnelle dans leur processus de décision.

Au terme de cette recherche, nous défendons l'idée que l'implantation et le développement de l'IE sont possibles mais qu'ils doivent être envisagés de manière progressive et selon un modèle adapté.

Après avoir exposé les éléments d'une théorie systémique de l'IE, nous présenterons le modèle de transfert que nous avons retenu et nous l'illustrerons par des exemples.

## II. APPROCHE CONCEPTUELLE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

### 2.1 Etat de l'art

L'approche traditionnelle retient la définition donnée par Martre [3]: L'IE « *peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles* ». Cette définition marque la naissance de l'IE en France. Pour autant suffit-elle à cerner la réalité du concept et surtout à le diffuser ? La réponse négative semble confirmée par la diversité des écrits et des propos tenus sur cette question.

De fait, tel qu'il est envisagé aujourd'hui, le concept est encore immature et non validé d'un point de vue scientifique. Il est en effet confus au plan théorique (définitions floues et parfois divergentes, confusion fréquente entre la veille et l'IE) et il est intuitif au plan opérationnel

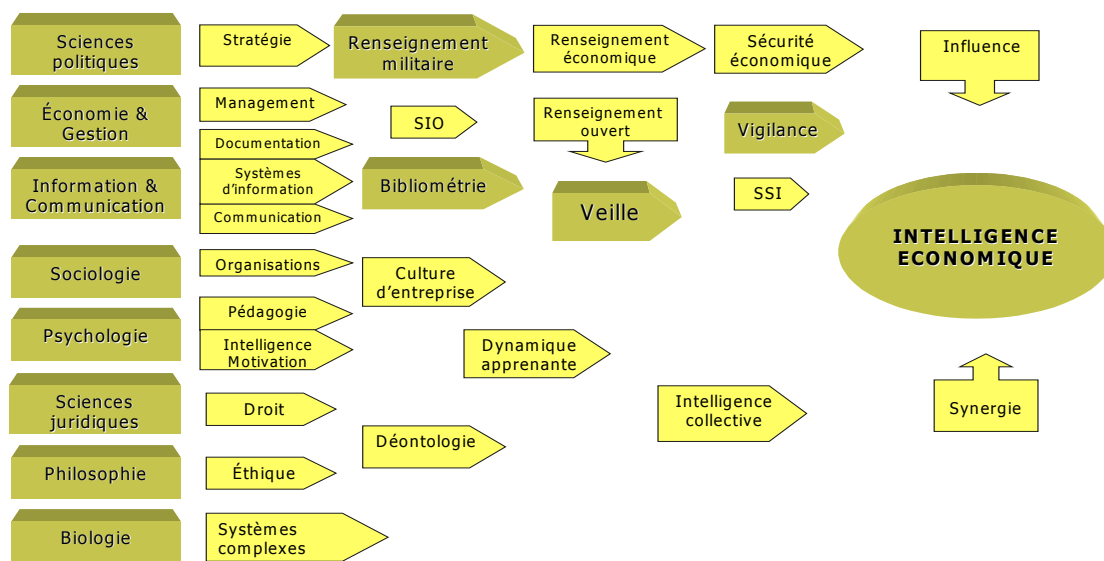
---

<sup>1</sup> Afin de ne pas alourdir le texte, nous utiliserons l'abréviation « IE » pour désigner l'intelligence économique

(les actions entreprises dans les diverses régions ne reposent sur aucune base scientifique). Ajoutons que les technologies qui lui sont liées sont peu intégrées et généralement peu ou mal utilisées. Nous constatons enfin que les recherches dans ce domaine son encore peu développées, et qu'elles sont généralement confinées dans leurs disciplines respectives [2].

## 2.2 Nécessité d'une approche systémique

Une étude de ses origines montre que l'IE relève d'une construction complexe. En effet, l'émergence du concept et sa compréhension font appel à de multiples champs scientifiques. L'« arbre généalogique » que nous illustrons dans la figure n°1 [2] permet non seulement de faire apparaître la nature transdisciplinaire de l'IE mais également de relativiser les tentations de filiations exclusives que l'on note chez certains auteurs [4].



Source : Bulinge 2002

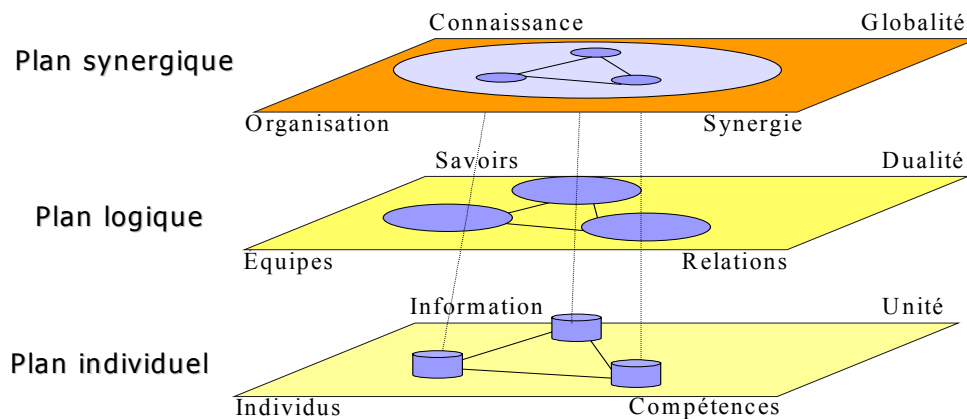
Figure 1 : L'arbre généalogique de l'IE

Face à cette perspective complexe, nous avons privilégié une approche systémique de l'IE et choisi de construire un modèle à partir de celui du renseignement. Nous considérons en effet que d'un point de vue chronologique, c'est au renseignement qu'il convient d'attribuer l'antériorité du savoir-faire en matière de recherche et de traitement de l'information.

Ainsi, on peut avancer que l'IE est un système au sens de Joël de Rosnay [5], c'est à dire un « ensemble d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'un but ». Les caractéristiques de ce système sont notamment l'interaction, la globalité,

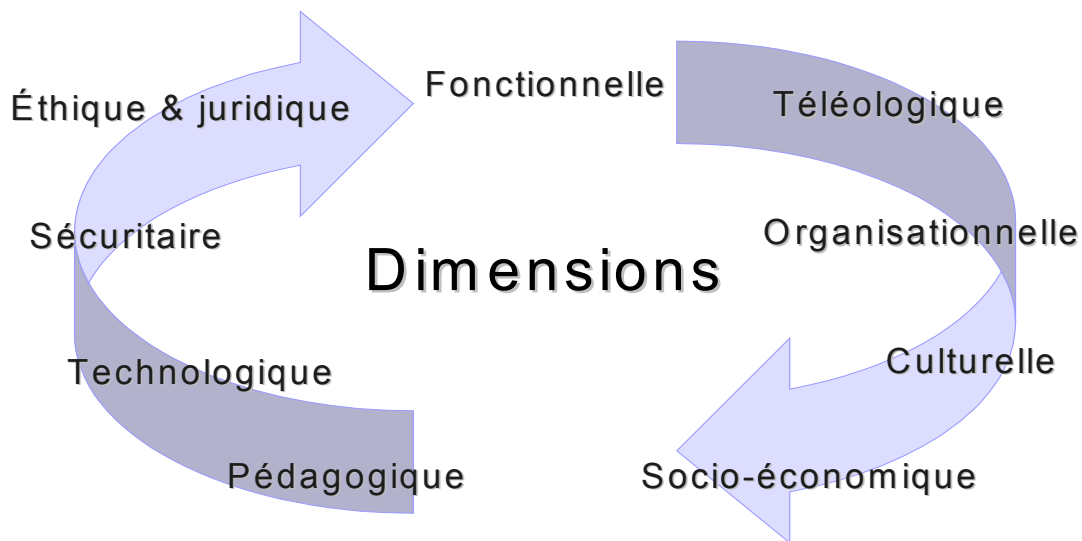
l'organisation, la finalité [6] [7] [8] et, bien entendu, la complexité que Morin [7] définit comme l'impossibilité de simplifier, autrement dit de décrire le fonctionnement d'un système à l'aide d'un processus analytique ou d'un algorithme mathématique.

Ainsi, après avoir étudié les fondements historiques, théoriques et opérationnels du renseignement [9], nous avons transposé les éléments de ce modèle dans le domaine des organisations en créant un modèle « idéal » d'IE [2]. En nous inspirant du méta-modèle de Schwartz [10], nous envisageons l'IE selon 3 plans, que nous représentons dans la figure 2:



**Figure 2 : L'IE d'après le méta-modèle de Schwartz [2]**

- Le plan individuel : c'est le plan physique ou énergétique qui met en œuvre des dispositifs humains et techniques. L'individu émerge dans le cadre de ses compétences, à travers l'exploitation de ressources, l'emploi de méthodes et d'outils grâce auxquels il produit de l'information. Ce niveau d'intelligence se caractérise par la notion d'unité élémentaire. Il n'est pas dynamique, à l'exemple du documentaliste ou du veilleur qui produit isolément de l'information sous forme de dossiers plus moins accessibles. L'IE apparaît ici comme un facteur d'évolution des champs de compétences individuelles au sein de l'Organisation. Nous proposons dans ce cas de parler *d'intelligence informationnelle* qui traduit la capacité pour chaque individu de résoudre une problématique informationnelle simple, à l'instar de la veille et de l'information documentaire.
- Le plan logique : c'est le plan relationnel, caractérisé par la dualité des interactions entre les individus ou les groupes constitués en équipes. Ce niveau d'intelligence produit des savoirs à travers les échanges d'information. Il y a une mise en perspective de l'information grâce à l'interaction entre les acteurs. Cela suppose l'existence de logiques dimensionnelles qui sont autant de sous-systèmes à prendre en compte. L'IE apparaît ici comme un ensemble de dimensions où sont générés les savoirs, les enjeux à travers la dynamique des groupes. Nous proposons d'introduire la notion *d'intelligence opérationnelle ou compétitive* au sens de la prise en compte dynamique de l'information et des savoirs dans l'environnement interne et externe de l'organisation.



**Figure 3: Le plan logique et ses dimensions [2]**

- Le plan synergique : c'est le niveau d'intelligence globale qui donne du sens et produit des connaissances intégrées aux processus d'évolution de l'organisation. La synergie opère sur les compétences et se fonde sur l'émergence d'un état d'esprit qui génère l'adhésion collective à des principes : légalité, synergie, continuité, transversalité, réticularité [11], dynamique apprenante [12], criticité, proactivité, interactivité [13]. A ce niveau, l'IE peut être envisagée comme un facteur d'évolution pour l'identité culturelle de l'organisation. Ce plan introduit la notion *d'intelligence stratégique* qui utilise les informations, gère les savoirs et intègre les connaissances comme vecteurs d'évolution de l'organisation et de son environnement.

Cette approche théorique permet par exemple d'expliquer en quoi la diffusion de l'IE s'est avérée inefficace. En effet, on ne peut envisager une appropriation durable de méthodes et d'outils (plan individuel), sans prendre en compte les dimensions logiques

(dynamique de groupes) et synergiques (état d'esprit adapté). Ainsi la volonté d'implanter un logiciel de traitement d'information dans une organisation ne saurait suffire à assurer la mise en œuvre d'un système de veille et encore moins à instaurer un état d'IE.

### III. Un modèle de transfert progressif et adapté

#### 3.1 La modélisation

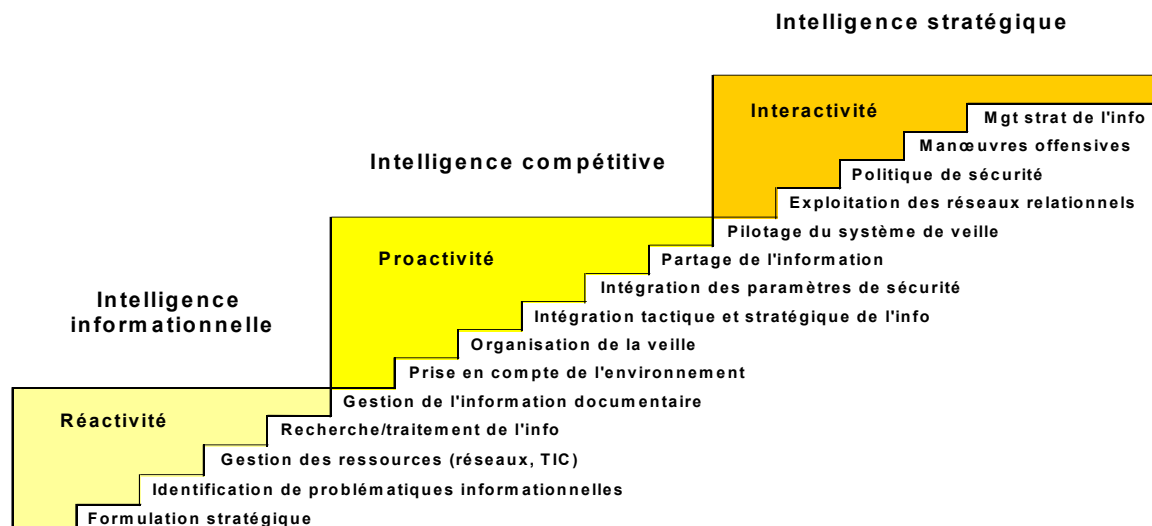
A partir du modèle théorique, nous avons imaginé un modèle de transfert vers les Pmo. Il fallait pour cela faut tenir compte des caractéristiques économiques et culturelles propres aux PMO. La modélisation que nous avons envisagée permet notamment d'élaborer une grille de lecture des pratiques informationnelles, à partir des études et des enquêtes publiées [2]. Il en ressort que :

- La culture informationnelle est passive et non intégrée au processus de décision
- La culture stratégique fait l'objet d'une approche hétérogène, informelle et plus ou moins réactive
- Leur organisation est un facteur de résistance au changement

- On note en outre une certaine difficulté à s'appropriier les TIC
- Les dirigeants de Pmo déclarent avoir « la tête dans le guidon », ils maquent de temps et de recul
- Elles ont une approche financière minimaliste en termes d'investissement
- Leurs pratiques sont centrées sur le cours terme

A l'appui de ces données, nous avons choisi de procéder à partir d'un modèle de type incrémental. Par incrémentation, pris au sens de Johnson [14], nous entendons une adaptation par petits pas via un phénomène d'appropriation collective.

Concrètement, l'IE est envisagée comme une réponse aux besoins informationnels que se crée l'organisation au fil de son adaptation à l'environnement interne et externe. Nous avons défini trois paliers qui correspondent à l'évolution du plan individuel vers le plan synergique. On distingue ainsi l'intelligence informationnelle, l'intelligence opérationnelle ou compétitive et l'intelligence stratégique (figure n°4). Chaque palier comporte un certain nombre d'unités incrémentales (unités de formation) qui viennent enrichir les précédentes et qui peuvent être transférés dans le cadre d'un enseignement universitaire ou au sein même de l'organisation.



**Figure 4: Le modèle incrémental d'IE**

### 3.2 La phase de transfert

#### 3.2.1 L'enseignement universitaire

Une des raisons pour lesquelles l'IE n'est pas entrée dans les PME est qu'elle fait l'objet d'une approche très élitiste. La plupart des formations (on en compte une dizaine en France) l'aborde au niveau bac + 5. Or il n'est pas fréquent de voir des PME embaucher des étudiants de ce niveau. Voilà pourquoi il

convient d'adapter et d'introduire la formation en IE dès le premier cycle universitaire.

En suivant le modèle incrémental, on peut envisager d'enseigner le concept en fonction des niveaux d'étude. Cela permet de conserver une certaine cohérence entre les programmes de formation et les besoins des organisations.

Ainsi pour l'année 2002-2003, l'Université de Toulon et du Var présente un potentiel de formation en IE de plus 400 étudiants, de

bac+1 à Bac+5. Ces étudiants, une fois entrés dans la vie professionnelle, seront autant de « caisses de résonance » pour la diffusion d'une culture de l'IE dans les organisations.

## **4.2 L'accompagnement des PMO**

### **4.2.1 Le processus de transfert**

La partie expérimentale proprement dite repose sur le transfert de l'IE vers les PMO à partir de notre modèle incrémental. Chaque unité est implantée dans l'organisation, sous le contrôle du dirigeant, via un ou plusieurs individus qui jouent le rôle de ferment. L'accompagnement de ces « pilotes » par un spécialiste entraîne un phénomène d'acculturation, autrement dit l'acquisition de nouvelles pratiques aux dépens des anciennes. L'appropriation puis la maîtrise de cette unité conduit à une autonomie qui marque le signal d'implantation d'une nouvelle unité. Par un phénomène de fertilisation croisée, l'unité fait l'objet d'une appropriation par les autres membres de l'organisation, en fonction de leurs besoins propres ou de la stratégie interne du dirigeant.

Le modèle obtenu permet de faire évoluer le niveau d'IE atteint par une organisation tout en respectant sa spécificité. L'évolution se fait sans rupture, selon une progression qui génère de nouveaux besoins en décomplexant les acteurs, autrement dit en leur faisant découvrir que « l'IE c'est possible ». Le modèle apparaît également comme une grille d'évaluation du processus de transfert .

### **4.2.2 Exemple de transfert vers une PME de la région toulonnaise.**

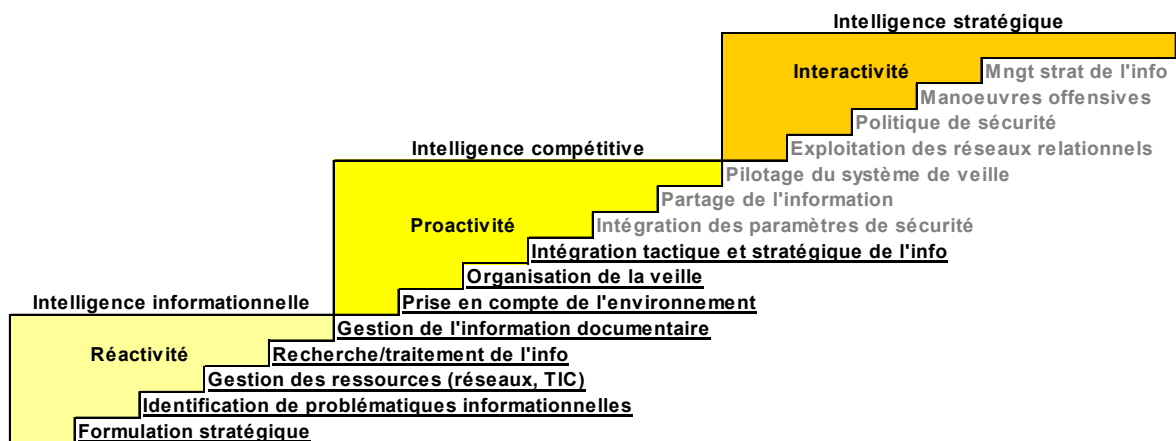
La société Macap est une PME qui fabrique des drapeaux. Elle travaille à l'export,

notamment aux USA où elle vient d'implanter une filiale. Mr de Ricard, son dirigeant, a accepté notre proposition de partenariat expérimental et c'est à partir de cette expérience que nous avons pu ajuster notre modèle.

Précisons que Macap présentait un terrain favorable du fait de son ouverture à l'international et compte tenu par ailleurs de l'intérêt qu'a suscité chez son dirigeant l'IE telle que nous lui avons exposé. L'expérimentation a débuté par une analyse de sa vision stratégique. Nous avons procédé à un entretien au cours duquel le dirigeant s'est exprimé librement. Nous avons alors identifié ensemble ses besoins en information. Puis nous l'avons initié à l'IE par une approche concrète à partir d'une de ses problématiques. Sa participation à un salon a servi de terrain de démonstration pour une démarche de veille concurrentielle.

Il a alors accepté d'accueillir durant 3 mois un étudiant stagiaire, formé par nos soins en licence professionnelle à l'IUT (GEA), avec pour mission d'étudier la mise en place d'une cellule de veille dans l'entreprise. L'équipe de recherche est restée en soutien technique et pédagogique d'un côté pour le dirigeant, de l'autre pour le stagiaire, jusqu'à ce que chacun atteigne son autonomie et puisse se passer de notre aide.

Au terme de cette expérience nous avons obtenu le résultat que nous présentons en figure n°5 :



**Figure 5 : Grille d'évaluation du transfert vers la société Macap**

Les éléments soulignés montrent la progression de cette PME. L'expérience se solde par un résultat très positif compte tenu de sa durée. Elle a permis au dirigeant de se familiariser avec l'IE. Il convient toutefois de préciser que la fertilisation ne s'est pas encore opérée en interne. Il manque pour cela un peu de temps.

## V. CONCLUSION

Nous concluons cet article par un exposé des apports, des limites et des perspectives de notre recherche

Les apports peuvent être envisagés à trois niveaux :

- Au plan théorique, nous avons apporté une clarification du concept d'IE. Notre approche systémique permet en outre d'apporter des éléments de modélisation, telle que nous l'avons présentée succinctement dans cet article.
- Au plan méthodologique, nous pensons avoir apporté un éclairage quant à l'approche pédagogique de type systémique qui permet d'élaborer un modèle de transfert

- Au plan opérationnel, le modèle élaboré permet de construire des grilles de diagnostic pour les chercheurs et les consultants.

On peut toutefois regretter que dans le cadre d'une recherche-action, l'implication de l'équipe de recherche ne permette pas, par manque de recul, d'évaluer objectivement le résultat de ces expériences. Par ailleurs la recherche-action, qui s'inscrit dans la durée, mobilise du temps et de l'énergie. Il est donc difficile de s'impliquer dans plus de quatre ou cinq projets à la fois, ce qui est regrettable. Mais avec du temps, nous pourrions élargir l'éventail des expériences et enrichir quantitativement cette expérience longitudinale.

A plus long terme, nous comptons poursuivre la construction de notre modèle de transfert grâce aux retours d'expérience tout en approfondissant notre recherche dans le domaine de la modélisation complexe.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] Larivet S. (2002), « Les réalités de l'intelligence économique en Pme », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Toulon, à paraître



- [2] Bulinge F. (2002), Pour une culture de l'information dans les PMO, un modèle incrémental d'intelligence économique, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Toulon, Décembre 2002
- [3] Martre H. (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La Documentation française
- [4] Pateyron E. (1998), *La veille stratégique*, Paris, Economica
- [5] Rosnay J. de (1975), *Le macroscope*, Le Seuil
- [6] Le Moigne J.L. (1994), *La théorie du système général, théorie de la modélisation*, PUF
- [7] Morin E. (1995), *Introduction à la pensée complexe*, ESF
- [8] Durand D.(1998), *La systémique*, Que Sais-je ? PUF
- [9] Bulinge F. (1994), *La culture française du renseignement*, mémoire de DESS en Défense et sécurité, Université de Toulon et du Var
- [10] Schwartz E. (1994) A meta model to interpret the emergence, evolution and functioning of viable natural systems, *Cybernetics and Systems*, Singapur, World Scientific
- [11] Bournois F., Romani (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Economica.
- [12] Achard P., Bernat J.P. (1998), *L'intelligence économique Mode d'emploi*, Editions ADBS
- [13] Ackoff R. (1974), *Redesigning the Future*, New York, Wiley & Sons
- [14] Johnson G. (1988), « Rethinking Incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988