

IE et performance des entreprises

**Antoine SAID, Andese
Hanène JOMAA, CIGREF**

Le lien entre l'intelligence économique (IE) et la performance fait l'objet d'un large consensus. Le rapport Martre (1994) va jusqu'à dire que « l'atteinte d'une performance meilleure est même l'objectif central de l'IE ». Pourquoi donc réinterroger aujourd'hui ce qui apparaît comme une « évidence » ? Quel serait l'intérêt de ce numéro spécial VSE sur le thème « IE et la performance des entreprises » ? Les articles qui le composent, seraient-ils redondants avec des études antérieures sur le sujet ?

Nous répondons à ce questionnement par la négative. En effet, malgré le consensus observé sur le lien entre IE et performance, nous remarquons que cette relation a rarement fait l'objet principal de travaux de recherches et que ce consensus relève plutôt de l'accord tacite. Le nombre de ces travaux se rétrécit encore considérablement dès lors qu'on cible le niveau microéconomique de l'entreprise (versus, des niveaux d'analyse plus macroéconomiques, tels que les secteurs d'activités ou l'Etat). Ce paradoxe s'explique pour trois raisons principales : 1- les ambiguïtés de la notion de performance ; 2- la complexité perçue et par les chercheurs et par les professionnels pour cerner l'I.E. en tant que système dynamique méta-dimensionnel ; 3- la difficulté méthodologique de mettre en place une métrique pour mesurer les effets directs de l'IE sur l'organisation¹.

Ainsi, nous avons choisi dans ce numéro de nous positionner sur la relation entre l'intelligence économique et la performance des entreprises. L'objectif étant d'explicitier les principales implications pour les professionnels autour de l'intérêt de poursuivre une démarche d'intelligence économique, les enjeux d'un tel engagement et son impact sur la performance de leurs entreprises.

Ce positionnement procure aux articles qui composent ce numéro une spécificité à la fois complexe et riche. La complexité émane notamment du caractère multidimensionnel des deux notions qui composent la relation, à savoir : l'intelligence économique et la performance. Avant d'introduire les différentes contributions de ce numéro spécial, nous nous proposons de préciser le périmètre que recouvre chacune de ces deux notions. Chaque contribution traitera d'une facette de l'IE et de la performance, sans pour autant épuiser le sujet, vu les nombreuses facettes de la relation.

Pour une entreprise, l'intelligence économique « est l'ensemble des moyens qui, organisés en système de management par 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 prenantes². »

¹ *Il nous semble que la difficulté pour l'entreprise réside dans ce qu'elle connaît les inputs que l'IE consomme, mais qu'elle est incapable de mesurer ses outputs directement. Ils sont diffus, interdépendant à d'autres systèmes d'information (voir la question IE-KM).*

² *Définition retenue par l'Association Française pour le Développement de l'IE (AFDI) dans son ouvrage Modèle d'IE, Economica, sept. 2004.*

La performance d'une entreprise est une notion générique qui recouvre diverses notions telles que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, la création de valeur, etc. La performance se réfère à la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire. Elle repose sur trois principales dimensions³ : la performance économique (résultat opérationnel, productivité...), la performance financière (création de valeur, niveau d'action...) et la performance concurrentielle (compétitivité, part de marché...). Nous y rajoutons une quatrième dimension liée à la performance informationnelle.

Chaque dimension de la performance requiert à la fois efficacité et efficience⁴ : l'efficacité s'applique à la réalisation des objectifs fixés (augmentation du chiffre d'affaires sur le marché asiatique de 10% par exemple), et l'efficience recherche la combinaison des moyens disponibles de la manière la plus productive possible (l'augmentation de 10% de chiffre d'affaires a été obtenue par exemple par le recrutement de personnels compétents possédant une bonne connaissance du marché local et par une reconfiguration des processus de distribution locaux). Certains articles qui composent ce numéro spécial V&SE, s'attachent à la mesure, à définir le contenu et la nature de la performance (informationnelle, organisationnelle, financière, etc.). D'autres s'interrogent sur les conditions de la performance : complémentarité des systèmes internes (KM-IE) et externes (Organisations - Institutions). Cette démarcation que nous aurions pu adopter dans la rédaction de cette introduction demeure une source de richesse pour le contenu de ce numéro.

Les articles qui composent ce numéro ont mobilisé une ou plusieurs dimensions de la performance en analysant l'impact d'une démarche IE sur ses deux niveaux d'analyse à savoir, l'efficacité et l'efficience.

Corine Cohen, part du lien déjà établi dans la littérature entre I.E. et performance, afin de proposer une mesure de l'efficacité de l'I.E. et son impact sur la performance concurrentielle. Dans son article, elle propose un modèle généraliste d'exploration, de description et d'évaluation de l'IE, fondé sur un modèle de contrôle à travers des approches en termes de chaîne de valeur et d'avantage concurrentiel. Il s'agit là d'un contrôle de gestion essentiellement orienté vers la recherche de compétitivité à partir de la maîtrise de la relation valeur-coût (BSC de Norton et Kaplan). La valeur qui est visée ici en priorité est celle apportée aux clients. Cette construction correspond à un instrument de mesure en deux parties, à destination du producteur et de l'utilisateur d'IE. Adaptable à toutes les entreprises, il permet d'aboutir à un tableau de bord Intelligence-Performance pour piloter l'IE et son impact sur la performance de l'organisation.

Claude Rochet, voit dans les approches politique, économique et sociale de la performance, une manière de revisiter l'I.E. à la lumière du dynamisme institutionnel, en termes de moyens ou de résultats. Il considère que l'apport essentiel de la renaissance de l'intelligence économique comme discipline académique est de mettre l'accent sur une architecture globale des relations entre les acteurs du développement économique et social : Etat, entreprises, système éducatif, associations, organisations professionnelles... Ce retour aux sources est lié à l'entrée dans l'économie du savoir où si le capital intellectuel est mobile, sa mise en

³ Voir, *Cahier de recherche n°1 du CIGREF, 2004, p. 39.*

⁴ *Extrait du Dictionnaire des Sciences de l'Ingénieur. 2^{ème} éd. Foucher, 2000.*

œuvre est liée à la qualité du capital humain, concept beaucoup plus vaste qui situe la connaissance dans son contexte de réseaux sociaux et institutionnels qui sont, eux très peu mobiles. Pour l'auteur, la constitution de tels réseaux, favorisés et dynamisés par l'I.E., sous une impulsion institutionnelle à l'instar de ce qui est prévu dans le cadre des pôles de compétitivité, constitue une protection contre les délocalisations et un moyen de lutte dans l'arène de la mondialisation.

Dans cette mondialisation que caractérise un environnement hypercompétitif, complexe et incertain, deux auteurs se penchent sur le rôle de l'I.E. dans la performance des entreprises de haute technologie. David Salvetat s'intéresse à l'adéquation optimale de l'I.E. dans sa quête de la compréhension des relations existantes entre l'entreprise et ses milieux d'affaires. Posée de point de vue externe, la performance organisationnelle trouve son adéquation dans les entreprises européennes de haute technologie, par des pratiques d'I.E. relatives aux comportements compétitifs et coopétitifs. De son côté, Saida Habhab-Rave considère que la culture d'innovation de l'équipe dirigeante des PME de haute technologie semble être le fil conducteur des activités d'intelligence économique, stimulant et orientant la prise de décision. L'intelligence économique apparaît alors comme un moyen puissant d'aide à la décision. Elle est associée à la performance des PME de haute technologie dont les dirigeants gèrent de façon stratégique leurs réseaux d'information afin d'y puiser les informations nécessaires à l'innovation.

Mais, dans le même temps, sous l'influence de l'importance croissante des fonds de pension dans le capital des sociétés, du « *retour de l'actionnaire* », se développe au niveau des groupes, un contrôle de gestion à dominante essentiellement financière. L'intensification d'un tel contrôle financier génère lui aussi son lot de nouveaux concepts et critères de gestion de la performance. Les indicateurs de type MVA (*Market Value Added*) ou d'EVA (*Economic Value Added*) sont particulièrement représentatifs d'une telle évolution. Le critère dominant ici est la rentabilité des capitaux investis, la création de valeur pour l'actionnaire. Si le lobbying, partie intégrante de toute bonne démarche d'I.E., permet à de nombreuses entreprises d'influencer des décisions politiques concernant leurs stratégies, les stratégies de lobbying demeurent pourtant très risquées d'un point de vue financier et difficiles à évaluer. C'est avec ce constat, que Madina Rival cherche, à travers son article, à mesurer la performance boursière des actions de lobbying des entreprises à travers une étude d'événement sur un échantillon d'entreprises françaises et anglaises.

Nicolas Moinet, dans un registre différent, pose dans son article la problématique de la non-performance due à la prééminence du maillon faible à l'intérieur du cycle de renseignement. L'auteur considère que le succès de ce cycle est tributaire de son maillon le plus faible. En prenant appui sur trois cas d'école – les attentats du 11 septembre 2001, l'échec de la candidature parisienne à l'organisation des JO 2012 et la prise de contrôle d'Havas par Vincent Bolloré –, l'auteur montre que la pertinence de ce cycle tactique n'a de sens que pris dans un schéma de niveau stratégique : la boucle Observation – Orientation – Décision – Action. Cette boucle OODA l'amène alors à penser la maîtrise de l'information stratégique en termes de couple agilité/paralysie.

Si l'ensemble des articles précédents met en lumière le rôle transversal de l'I.E. dans la performance organisationnelle, il est clair que le management des performances

s'accompagne également de représentations fortes en matière d'organisation du travail, de gestion des ressources humaines et donc d'emploi. L'I.E. tournée vers l'extérieur, ne peut véritablement être opérationnelle qu'après un travail d'introspection dans l'entreprise, c'est-à-dire qu'après en avoir acquis une très fine et très approfondie connaissance. En quelque sorte, l'I.E. doit d'abord connaître les métiers de l'entreprise, ses compétences, ceux qui détiennent ces compétences, savoir comment circule l'information, qui a besoin de qui, qui fait quoi, qui sait quoi, quelle est la stratégie l'entreprise... en un mot, faire partie de ce que nous appelons couramment son Management des connaissances ou K.M. Les deux articles qui suivent traitent de la complémentarité IE-KM pour penser l'amélioration de la performance interne de l'organisation.

Frédérique Blondel, Serge Edouard et Nabil El Mabrouki partent du fait que l'objet essentiel des deux démarches I.E. et K.M. est l'amélioration de la compétitivité par une meilleure gestion de l'information et de la connaissance, pour étudier l'articulation possible entre ces deux pratiques. Considérant que ces deux démarches sont au cœur d'un système "intelligent" de gestion de la connaissance au sein des entreprises, ils cherchent à questionner cette hypothèse à partir d'une recherche exploratoire démarrée dans un grand groupe industriel français.

Antoine Saïd et Daniel Bretonès considèrent que l'intégration I.E.-K.M. est importante en prenant comme hypothèse de base le rôle fondamental de la capacité d'absorption de l'information au sein de l'organisation. Les auteurs, en s'appuyant sur la théorie de l'apprentissage organisationnel montrent qu'une organisation aura d'autant plus de facilité à absorber une nouvelle information dans un domaine qu'elle possède au préalable des connaissances riches liées à ce domaine. Les éléments cruciaux qu'ils voient dans cette approche sont d'une part le respect de la complexité intrinsèque de la turbulence de l'environnement et d'autre part la prise en compte de la perception des acteurs. Leur but est de dégager les éléments fondamentaux pouvant contribuer à enrichir les réflexions sur l'intégration et de l'I.E. et du K.M. au service de la capacité d'absorption (et par conséquent la performance) de l'entreprise.

Nous clôturons ce numéro spécial par une étude terrain faite par Hanane Gassot auprès des PME. Son article interroge sur ce qui motive les entreprises qui adoptent une démarche d'IE Les résultats montrent l'intérêt croissant des PME françaises pour l'I.E. ainsi que la convergence de leurs attentes quant aux apports de cette pratique.