

L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : QUELS APPORTS A LA GESTION DES RISQUES ?

Mohamed Nabil EL MABROUKI
nabil.elmabrouki@gmail.com

Allocataire – moniteur, PESOR (Pilotage Economique et Social des Organisations)

Université Paris XI - Faculté Jean Monnet

54, Boulevard Desgranges, 92331 Sceaux – France.

Tél : +336 22 34 82 66

Mot-clés :

Information, connaissance, intelligence économique, processus, gestion des risques.

Keywords :

Information, knowledge, competitive intelligence, process, risk management.

Palabras claves :

Información, conocimiento, inteligencia competitiva, proceso, manejo del riesgo

Résumé

Dans le contexte économique actuel, les organisations doivent apprendre à anticiper toutes sortes de risque. L'émergence de nouvelles mentalités et de nouvelles approches en matière de management deviennent une nécessité. La gestion des risques par une approche de l'intelligence économique prend tout son sens. Cet article consiste à étudier l'articulation possible entre ces deux pratiques.

Dans le contexte économique actuel, les organisations doivent apprendre à anticiper toute sorte de risque. La gestion des risques par une approche d'intelligence économique prend tout son sens. L'intelligence économique (IE) 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'acquies un avantage concurrentiel. Dans le cadre de la gestion des risques, l'IE peut intervenir pour appréhender le plus tôt possible les différents risques en relation avec l'environnement externe et réduit par conséquent la probabilité de leurs matérialisations. En effet, grâce aux traitements et aux analyses des signaux faibles, l'IE permet d'apporter des informations plus précises sur la réalisation d'un événement futur. Elle offre ainsi un délai de réaction qui évite d'un côté la situation de crise et qui permet d'un autre côté d'agir pour contrôler l'événement.

En se basant sur la capacité d'anticipation et d'interprétation, l'intelligence économique vient s'imposer comme une démarche pour mieux gérer les risques (Hassid, 2005 ; Delesse et Verna, 2002 ; Gilad, 2001). Un consensus règne autant parmi les chercheurs que parmi les praticiens pour affirmer l'utilité de la mise en œuvre d'une démarche d'IE dans la maîtrise des risques (Besson et Possin, 2006). Dans cette perspective, le comité pour la compétitivité et la sécurité économique, l'Institut du Management des Risques (France) ou encore la Risk and Management Society (USA), se sont engagés dans une campagne de sensibilisation à l'intelligence économique.

Nous proposons dans cet article de s'interroger sur les liens entre l'intelligence économique et la gestion des risques. Nous exposerons dans un premier temps les différentes fonctions de l'IE. Nous traiterons ensuite les limites que comporte la démarche de la gestion des risques, et nous présenterons, enfin, quelques apports de l'IE à la gestion des risques.

1 Les principales fonctions de l'intelligence économique

L'intelligence économique 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. Elle s'inscrit 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.

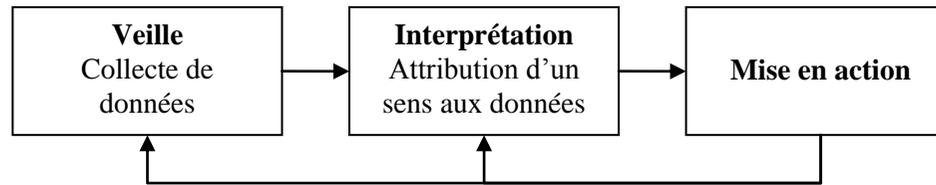


Figure 1 : Les relations entre veille, interprétation et mise en action
(Adaptée de Daft et Weick, 1984, p. 286)

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. Il s'agit d'une veille globale qui centralise et anime l'ensemble des veilles de l'entreprise (R&D, technologique, politique, concurrentielle ...etc.). L'IE peut s'opérer à travers un réseau de contacts interpersonnels, aussi bien en interne qu'en externe, plus ou moins formalisé, 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, 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 de 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 à 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 résident 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 La gestion des risques : quelques limites du système

2.1 Le processus de la gestion des risques :

La gestion des risques consiste à cartographier les zones de risque, à construire des indicateurs et à les surveiller afin de déclencher les alertes (Hassid, 2005).

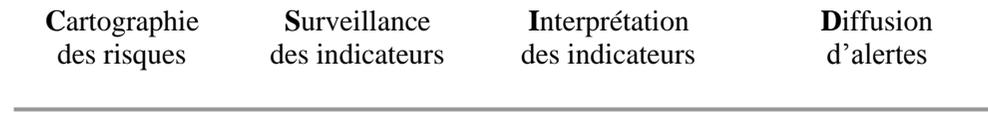


Figure 2 : Processus de la gestion des risques

- La cartographie des risques :

Il s'agit là de classer les risques selon deux variables, la gravité et la fréquence. La combinaison de ces deux variables permet de déterminer quatre catégories de risques : les risques de gravité et de fréquence faibles, les risques de gravité faible et de fréquence élevée, les risques de gravité élevée et de fréquence faible et enfin les risques de gravité et de fréquence élevées.

- La construction des indicateurs :

Les risk managers construisent des indicateurs à la fois qualitatifs et quantitatifs capables d'estimer l'ensemble des risques cartographiés.

- La surveillance des indicateurs :

Cette phase consiste à évaluer les risques par la collecte d'information aussi bien en interne qu'en externe de manière à déclencher des alertes avant la réalisation des événements.

- Le déclenchement des alertes :

Les alertes sont déclenchées suite à la détection d'une anomalie dans le système. Une situation est caractérisée d'anormale lorsqu'on dépasse le seuil calculé soit sur la base de données historiques soit sur la base de consensus d'experts.

2.2 Le système de la gestion des risques est-il rationnel ?

La gestion des risques s'appuie sur deux grands principes, celui de la détection du risque et celui de sa minimisation. Dans ce sens, la maîtrise des risques nécessite que l'ensemble des risques qu'encourt l'entreprise soit cartographié, que les systèmes d'alertes soient fiables et que les interprétations faites par les experts soient correctes.

Mais,

- Qu'en est-il pour les risques non cartographiés ?

- Qu'en est-il lorsque les indicateurs ne permettent pas de mesurer le risque et de déclencher l'alerte ?
- Qu'en est-il lorsque les informations disponibles ne permettent pas de faire une bonne interprétation ?

Tant de questions qu'on peut se poser et qui confirment que les systèmes de gestion de risque ne sont pas et ne peuvent pas être rationnels. Il devient donc pertinent de réfléchir à une démarche complémentaire afin d'en palier quelques lacunes. Dans certaines entreprises, le choix s'est porté sur l'IE comme une démarche pour mieux gérer les risques.

3 L'intelligence économique comme une démarche complémentaire à celle de la gestion des risques

L'IE est un système de collecte, de traitement et d'analyse de l'information, nécessitant l'utilisation d'outils, ciblant des populations différentes de l'entreprise et permettant aux utilisateurs d'avoir une vision plus claire de leur environnement externe (Bournois et Romani, 2000). Elle intervient par conséquent, dans l'identification des risques futurs et offre une meilleure compréhension des risques présents.

Par ailleurs, l'IE se limite aux risques liés à l'environnement externes et plus particulièrement aux risques concurrentiels. Ces risques sont moins palpables que les risques industriels, pour lesquels il existe des systèmes techniques beaucoup plus avancés en matière de gestion de risque, mais ont par contre une plus grande probabilité d'être fatals pour l'entreprise.

Nous exposerons dans ce qui suit, ce que peuvent être les apports d'une démarche IE à la gestion des risques.

3.1 La mise en œuvre d'une démarche IE

Le premier encadré a pour objectif de donner une idée sur la mise en œuvre d'une démarche IE dans l'entreprise. Nous présentons ci-dessous trois cas d'entreprise : 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 et de ses missions.

Encadré 1. La mise en œuvre d'une démarche IE : cas de trois groupes multinationaux

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.

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.

Ces cas nous donnent une idée partielle sur la pratique de l'IE. Car en dépit de l'existence d'un modèle standard dans la littérature, l'IE reste une pratique spécifique pour chaque entreprise. Il existe donc autant de pratiques différentes que d'entreprises.

3.2 L'intelligence économique face aux risques commerciaux

Le deuxième encadré donne, à travers un témoignage, un exemple de ce que peut être l'apport de l'IE à la gestion des risques.

Encadré 2. L'apport de l'IE à la gestion des risques : Cas d'une entreprise agroalimentaire

« ... » Le milieu concerné est l'agroalimentaire. Le risque était un risque concurrentiel très fort « ... ». Dans notre mission d'intelligence économique, l'objectif n'est pas d'empêcher la matérialisation du risque mais de l'appréhender le mieux et le plus tôt possible « ... ». Le bruit court qu'un groupe alimentaire international lancerait prochainement des produits à positionnement prix sur une large partie de sa gamme. L'entreprise risquait de voir 25% de son chiffre d'affaires (et quasiment autant de sa marge) menacés, avec toutes les conséquences sociales et économiques que cela peut inclure. L'entreprise voulait savoir quelle était la véritable menace et si les rumeurs reflétaient exactement les intentions du groupe. Si tel était le cas, il fallait effectuer une mesure réelle des risques d'introduction de ces produits sur son propre marché. Il fallait alors collecter le plus d'informations possibles sur la menace identifiée : quels produits, quand, comment, nature du risque, échéance du risque...etc., dans l'optique de prendre les décisions qui s'imposent. Au bout de trois mois,

nous avons identifié les cinq produits en concurrence directe avec ceux de l'entreprise. Finalement, l'intelligence économique a apporté à l'entreprise un délai avant l'événement. Des informations suffisamment détaillées pouvaient lui permettre d'élaborer une stratégie de riposte et ainsi d'éviter d'agir dans l'urgence.

Alain Bastid, Société Square Stratégie
Table ronde « la maîtrise des risques : champ d'application et démarche »
1ère JOURNEE DU FUTUR
CHALON-SUR-SAONE - 10 avril 2003

3.3 Les apports de l'intelligence économique à la gestion des risques :

En se basant sur ces deux encadrés, nous pouvons mettre en évidence au moins trois apports de l'IE à la gestion des risques. Certes, il existe une complémentarité et des effets de retour entre les deux démarches. Il pourrait y avoir donc des apports de la gestion des risques à l'IE que nous ne traiterons pas ici.

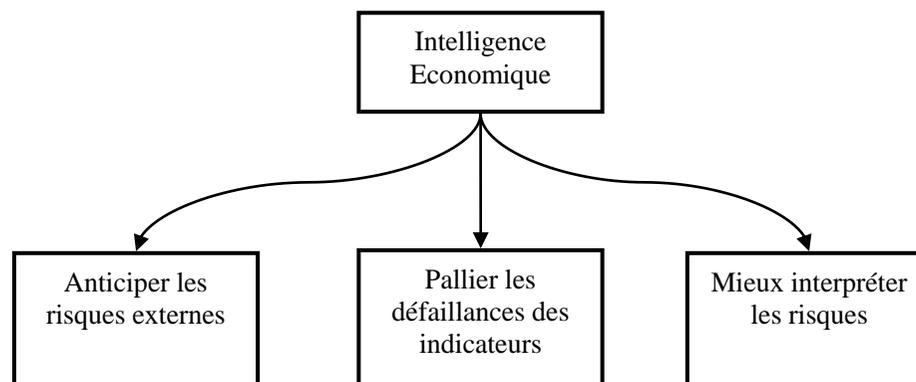


Figure 3 : Quelques apports de l'IE à la gestion des risques

3.3.1 L'intelligence économique permet une anticipation des risques externes :

Une des fonctions principales de l'IE est la veille globale de l'environnement. Il s'agit de détecter des signaux annonciateurs de changement. Elle englobe et centralise dans ce sens toute sorte de veille, à savoir la veille technologique, politique, économique, juridique et sociale.

Il existe deux types de signaux, les signaux forts et les signaux faibles. Les signaux forts sont des informations complètes, relativement stables dans le temps et accessibles auprès de ressources formalisées. Les signaux faibles, quant à eux, sont essentiellement qualitatifs, anticipatifs, incertains et ambigus mais permettent cependant de prévoir les changements futurs de l'environnement de l'entreprise, de réduire son temps de réaction et d'accroître sa flexibilité. Ils constituent des signes d'alerte précoce (Lesca, 1994).

Une des limites des systèmes de la gestion des risques réside dans le fait qu'ils ne permettent que la détection de risques déjà cartographiés. De plus, ces systèmes restent centrés sur des risques de nature industrielle. Cela ne permet pas à l'entreprise d'anticiper des événements imprévisibles surtout lorsqu'il s'agit de risques concurrentiels par exemple. L'IE peut ainsi aider à détecter les signaux faibles annonciateurs des surprises de l'environnement afin d'éviter la situation de crise. Elle permet par conséquent une anticipation des risques.

S'ils se font de plus en plus précis, ces signaux deviendront forts et permettront à l'entreprise de passer d'un état d'ignorance totale à un état de connaissance totale de nouveaux risques (Ansoff, 1975).

3.3.2 L'intelligence économique permet de pallier les défaillances des indicateurs.

La mesure des risques se fait par le biais d'indicateurs communément approuvés par les experts ou déterminés sur la base de données historiques. Deux cas de figure, au moins, peuvent se présenter :

Une sous-estimation du seuil au-delà duquel le risque devient réel ;

Une absence d'indicateur valable et fiable permettant de mesurer le risque et de déclencher l'alerte.

Les praticiens de l'IE partent certes d'un besoin prédéfini, mais scrutent tout l'environnement à la recherche d'informations pertinentes, ce qui n'est pas le cas des risk managers qui restent plutôt centrés sur des indicateurs prédéfinis. L'IE et le management des risques peuvent en ce sens être complémentaires et s'alimenter mutuellement en information.

3.3.3 L'intelligence économique permet une meilleure interprétation des risques

Parfois les indicateurs et les mesures sont fiables mais l'interprétation qu'on en fait est erronée. L'interprétation en management des risques est assurée par des spécialistes dont la mission est de donner un sens et une explication à la variation des indicateurs.

L'IE est fondée sur une logique d'intégration et de coordination de réseaux dispersés. Ce réseau d'acteurs clés permet de disposer d'une meilleure compréhension des événements et crée une capacité de travailler ensemble, de se coordonner et de partager l'information et la connaissance. Dans ce sens, l'IE peut permettre de mieux interpréter les informations collectées par les risk managers.

Conclusion

A travers cet article, nous avons présenté quelques apports de l'intelligence économique à la gestion des risques. Dans ce sens, nous nous sommes intéressés davantage à l'étude de la relation entre les deux démarches dans un seul et unique sens, de l'IE vers la gestion des risques. D'autres points restent donc à étudier, notamment les apports de la gestion des risques à l'IE, les convergences et les divergences des deux pratiques ou encore les nouveaux risques que peut engendrer la pratique de l'IE.

Les différents éléments issus de la littérature et les observations du terrain poussent à croire en la complémentarité des deux démarches. Il apparaît dès lors nécessaire d'étudier les liens entre l'IE et la gestion des risques dans un double sens afin de mettre en évidence ou en cause cette complémentarité.

Bibliographie

- [1] Achard P. et Bernat J. P. (1998), *L'intelligence économique : mode d'emploi*, ADBSE Edition.
- [2] Ansoff H. I. (1975), "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", *California Management Review*, winter, Vol. 23, n°2, 21-33.
- [3] 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.
- [4] Bartoli J. A. & Le Moigne J. L. (1996), *Organisation intelligente et Système d'information stratégique*, Paris : Economica.
- [5] Baumard P. (1991), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson.
- [6] 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.
- [7] Besson B. et Possin J-C. (2006) , *L'intelligence des risques*, Edition Ifie.
- [8] Boersma J. et Stegwee R. (1996) : "Exploring the issues of Knowledge Management", *Proceedings of the Information Resources Management Association International Conference*, pp. 127-135.
- [9] Bournois F. et Romani P.J. (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris : Economica.
- [10] Cohen, W. et Levinthal, D. (1990), "Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
- [11] Daft R. L., Weick K. E. (1984), "Toward a model of organization as interpretative systems", *Academy of Management review*, 9, pp. 285-295.
- [12] Davenport, T.H. et Prusak, L. (1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston (MA): Harvard Business School Press.
- [13] Dellesse C. et Verna G. (2000), *L'Intelligence Économique Stratégique (IES): des logiques appropriées à la gestion intégrée des risques*, e-thèque.

- [14] 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.
- [15] Gilad B. (2001), "Industry Risk Management: CI's Next Step", *Competitive intelligence magazine*, Vol 4, n°3, pp. 21-27.
- [16] Hassid O. (2005) : *La gestion des risques*, col. Les Topos, Dunod.
- [17] Lesca H. (1994), *Veille stratégique : L'intelligence de l'entreprise*, Editions Aster.
- [18] Mayère A. (1995), "La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel", *Revue française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp.8-16.
- [19] 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.
- [20] Prescott J.E. (2001), "Introduction: Competitive Intelligence. Lessons from the Trenches", in
- [21] Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, 7, pp. 509-533.
- [22] Weick K. E. (1979), *The social psychology of organizing*, reading, MA: Addison Wesley publishing.