

# **La polyvalence stratégique de l'intelligence économique en question : une lecture selon l'approche basée sur les ressources**

**Sarlandie de la Robertie Catherine**

**CREM – UMR CNRS 6211**

**CREC-ESM Saint-Cyr Coëtquidan**

Présidence Université de Rennes 1

2, rue du Thabor, CS 46510, F-35065 Rennes

Tél. : 33 (0)2 23 23 36 58 ; Fax : 33 (0)2 23 23 37 08

[catherine.sarlandie-de-la-robertie@univ-rennes1.fr](mailto:catherine.sarlandie-de-la-robertie@univ-rennes1.fr)

**Lebrument Norbert**

**CREM – UMR CNRS 6211**

**CREC-ESM Saint-Cyr Coëtquidan**

## **Résumé**

L'objectif de cet article est d'exposer les enjeux d'une lecture de l'intelligence économique par le biais de l'approche basée sur les ressources afin, d'une part, de déterminer le type de paradigme stratégique dont est porteuse cette démarche, et, d'autre part, d'interroger ses limites en termes de polyvalence stratégique. Pour ce faire, nous revenons sur les éléments constitutifs de l'intelligence économique, puis nous identifions quelles sont les orientations stratégiques auxquelles l'intelligence économique peut a priori répondre efficacement. Enfin, nous proposons une articulation avec le management de connaissances au sein d'un dispositif visant à remédier aux limites de l'intelligence économique à embrasser tout type d'approche stratégique.

**Mots clés :** stratégie, management des connaissances, intelligence économique, veille, théorie des ressources.

## INTRODUCTION

En France, l'intelligence économique trouve sa formulation première et principale dans le rapport du Commissariat Général du Plan de 1994 « Intelligence économique et stratégie des entreprises » que viendront compléter et poursuivre les rapports du député Bernard Carayon « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale » et « À armes égales » respectivement publiés en 2003 et 2006. Démarche fondée sur des pratiques de veille qui lui préexistaient (Bulinge, 2002), l'intelligence économique naît d'une nécessité de rationaliser les flux d'informations stratégiques au sein de l'entreprise, i.e. de les organiser selon des principes rationnels afin de les rendre plus efficaces et moins coûteux pour l'organisation. Cette nécessité est due, d'une part, à la volonté de maîtriser le développement chaotique de cellules de veille disséminées à tous les niveaux de l'entreprise, et, d'autre part, au besoin de remédier à l'incapacité pour les dirigeants de traduire en une image claire et distincte de l'environnement concurrentiel, le foisonnement des informations hétéroclites diffusées (Achart et Bernat, 1998) - et donc de prendre une décision en toute connaissance de cause. Quelles que soient les divergences et les particularités relatives aux moyens et aux objectifs assignés en entreprise à l'intelligence économique, la finalité avérée de celle-ci fait consensus : elle vise à soutenir les prises de décisions stratégiques vectrices d'un avantage concurrentiel soutenable et durable pour les entreprises (CES, 2006).

Cependant, force est de reconnaître que ce consensus préjuge de la nature et de l'efficacité des capacités stratégiques de la démarche bien plus qu'il ne s'efforce de les penser, ce qui consisterait à les soumettre à une analyse rigoureuse permettant d'en établir les limites. Les fondements stratégiques de l'intelligence économique sont donc compris comme allant de soi sans que soient jamais interrogées l'orientation et l'appréhension de la stratégie qu'ils véhiculent au travers de la démarche, laissant ainsi impensée l'aptitude de l'intelligence économique à comprendre et à mettre en œuvre tout type de stratégie. Or, parce qu'elle constitue un courant de la pensée en stratégie né des limites de l'approche portérienne de la stratégie (Saias, 2001) dans laquelle s'inscrit l'intelligence économique, l'approche basée sur les ressources permet un élargissement des possibles orientations stratégiques d'une entreprise à l'aune duquel il est possible d'interroger l'aptitude de l'intelligence économique à actualiser tout type d'orientation stratégique, c'est-à-

dire de questionner rigoureusement sa capacité à la polyvalence stratégique<sup>1</sup>. La question constituant la ligne de force de notre propos peut alors s'énoncer comme suit : reposant sur des pratiques de veille fondées sur des analyses de l'environnement de l'entreprise, l'intelligence économique permet-elle de concevoir et de soutenir des approches stratégiques basées sur les ressources et les compétences d'une organisation donnée ?

L'objectif de notre article est précisément de proposer une détermination théorique de la polyvalence stratégique de l'intelligence économique à la lumière du cadre conceptuel de l'approche basée sur les ressources. Détermination de la polyvalence stratégique de l'intelligence économique qui suppose de circonscrire le type de paradigme stratégique fondant l'intelligence économique, et, d'identifier et d'analyser les approches stratégiques d'une entreprise excédant, voire au dehors de ses aptitudes. En ce sens, nous nous emploierons, dans un premier temps, à interroger les conditions et les raisons de l'émergence de l'intelligence économique en France<sup>2</sup>, puis à préciser ses fonctions et ses limites dans le cadre de la stratégie d'entreprise ; ce qui nous conduira, dans un second temps, à interroger, par le biais de l'approche basée sur les ressources, les aptitudes stratégiques de l'intelligence économique, afin, in fine, de proposer une solution aux limites à la polyvalence stratégique de celle-ci au moyen d'une articulation avec le management des connaissances.

## **1. L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : UNE DEMARCHE AU SERVICE DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE**

### **1.1. DELIMITATION ET FINALITE DE LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE**

En une quinzaine d'années, le monde des affaires s'est vigoureusement modifié ; suite à la mondialisation et à l'explosion des technologies de l'information et de la communication, l'information est devenue une matière première exploitable. L'intensité concurrentielle s'étant accrue, il apparaît aujourd'hui inconcevable de pouvoir affronter la concurrence sans surveiller l'environnement et les mouvements concurrentiels inhérents, c'est-à-dire sans se doter des moyens de détecter et d'anticiper les menaces, les opportunités et les tendances, à moyen et long

---

<sup>1</sup> Par polyvalence stratégique, nous entendons l'aptitude à appréhender tout type d'orientation stratégique.

<sup>2</sup> Précisons que cet article théorique s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche mené au sein du pôle de compétitivité « Images et Réseaux » de la région Bretagne (France). C'est pourquoi cette étude se limite au cadre strictement français.

terme, qui bouleverseront les savoirs et les savoir-faire requis pour être compétitif dans une industrie donnée. Dès lors, dans un environnement rendu plus incertain et instable par l'intensification de la densité concurrentielle et le raccourcissement des cycles de vie des produits et des services, l'information et la connaissance acquièrent une dimension stratégique essentielle au sein des organisations. L'intelligence économique, en tant que telle, est née de cette prise de conscience de l'incapacité pour tout acteur économique de percevoir et d'identifier les opportunités et les menaces de son environnement sans une démarche globale, systématique et transversale de management de l'information stratégique propre à son organisation.

L'intelligence économique n'a d'autre fin que de servir la stratégie de tout acteur économique, que ce soit sous la forme de modalités opérationnelles de mise en œuvre d'axes stratégiques déterminés, ou bien en soutenant, en amont de toute mise en œuvre d'une stratégie, la réflexion du décideur-stratège, à la définition de celle-ci. Cette orientation forte de l'intelligence économique est déjà soulignée dans la définition de l'intelligence économique donnée en 1994 par le groupe de travail « Intelligence économique et stratégie des entreprises » du Commissariat Général du Plan dans son rapport :

*« L'intelligence économique 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. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût ».*

Ce dernier point met l'accent sur le cadre légal dans lequel doit s'inscrire toute démarche d'intelligence économique, précisant ainsi qu'elle se démarque clairement de toute activité d'espionnage et des procédés « illégaux » corrélés.

Hors la relation clairement énoncée entre la stratégie et la démarche d'intelligence économique, le caractère pleinement méthodique de la démarche, que dénotent les expressions « actions coordonnées », « en vue de » et « à des fins », transparaît sensiblement au travers de cette définition du Commissariat Général du Plan. Ces expressions indiquent avec une insistance tacite que l'intelligence économique est d'abord et avant tout une démarche au service de la stratégie et devant s'exercer selon une « méthode », i.e. une activité se déployant suivant un plan réfléchi et

déterminé a priori, et non pas simplement un « outil »<sup>3</sup> au service de la stratégie, puisque cela reviendrait à perdre de vue ce qui fait le caractère essentiel de la démarche d'intelligence économique qui est d'être un réel chemin - « dynamique » - vers et pour la stratégie, et non pas un simple moyen - « statique » - au service de la stratégie.

Considérée sous l'angle opérationnel, l'intelligence économique doit permettre, par le truchement d'un traitement de l'information prenant appui sur des réseaux et des sources internes et externes, d'appuyer tout type d'orientation stratégique visant à constituer ou à maintenir un avantage concurrentiel soutenable. Une orientation stratégique peut se définir comme la posture qu'adopte – ou que vise à adopter - une organisation au regard de sa vision de ce qu'elle devra être à long terme pour posséder un avantage concurrentiel soutenable. En ce sens, toute démarche d'intelligence économique suppose la capacité à pouvoir traduire en information stratégique toute vision stratégique par laquelle une organisation postule, hic et nunc, ce qu'elle ambitionne de devenir à long terme. L'intelligence économique se doit donc de pouvoir répondre aux besoins informationnels en tenant compte, d'une part, des connaissances possédées ou à acquérir par l'organisation, et, d'autre part, de la posture stratégique délibérément adoptée par l'organisation. En ce sens, la réflexion stratégique à laquelle contribue et participe l'intelligence économique doit toujours être conçue selon une double approche :

- Fonder le traitement et l'analyse de l'information sur l'avantage concurrentiel visé au regard des savoirs et des savoir-faire possédés ou à posséder ;
- Elaborer l'information en tenant compte rigoureusement des orientations stratégiques définies par les décideurs stratèges.

Par-delà les compétences nécessaires à l'analyste en intelligence économique pour maîtriser la polyvalence stratégique visée par toute démarche d'intelligence économique, celui-ci se doit de posséder un sens aigu et développé de la stratégie, tout en respectant les limites de ses fonctions. Ce qui signifie que le rôle de l'analyste vise à anticiper les besoins informationnels des

---

<sup>3</sup> En effet, étymologiquement, le terme « outil » provient du latin « utensilis », ce qui signifie « ce dont on peut se servir » ; cette acception est reprise par le sens figuré du terme où « outil » signifie « moyen », c'est-à-dire ce qui, permet d'obtenir un résultat, d'agir sur quelque chose. Le terme « méthode », quant à lui, provient du terme grec « μέθοδος », [methodos], qui signifie « poursuite », « recherche » ; le terme « methodos » est lui-même constitué des termes « odos » – chemin – et « meta » – vers –, ce qui signifie qu'originellement la méthode est le chemin, le cheminement qui conduit, oriente vers un but.

décideurs/stratèges par une compréhension de leurs visions et de leurs axes stratégiques, et ce, sans se substituer à leurs prises de décision. Autrement dit, un bon analyste est un stratège en puissance auquel il revient d'actualiser sa compréhension de la stratégie non pas en décisions, mais uniquement sous la forme d'informations stratégiques constituant des aides à la décision.

Si l'analyste doit être un bon stratège en puissance – son champ d'actualisation de ses compétences en stratégie se limitant à la compréhension et à l'anticipation des déterminants et des jeux d'acteurs de l'environnement – cette aptitude ne saurait suffire à définir exhaustivement les compétences d'un bon analyste. En effet, un bon analyste doit aussi pouvoir maîtriser la méthode de traitement de l'information propre à l'intelligence économique, ce qui implique d'être non seulement à même de savoir efficacement utiliser l'ensemble de ses composants, mais d'avoir également conscience des limites inhérentes à ceux-ci.

Or, les limites inhérentes à l'intelligence économique ne peuvent s'appréhender sans un retour réflexif sur les pratiques de veille dont elle est pour partie issue. Aussi convient-il de revenir sur les raisons principales qui, à partir des pratiques de veille en entreprises, ont conduit à l'émergence de l'intelligence économique.

## **1.2. L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE COMME DEPASSEMENT DIALECTIQUE DES PRATIQUES DE VEILLE**

Si nous considérons le cas de la France, l'intelligence économique peut apparaître, à rebours de plus d'une dizaine d'années, comme la conséquence nécessaire des limites inhérentes aux pratiques de veille, c'est-à-dire comme la résultante d'un processus dialectique lié à une maturation conceptuelle procédant par interactions avec la réalité, car de même que

*« les mathématiques ont un jour pris conscience qu'un certain nombre de fonctions n'étaient en fait que des éléments d'un ensemble plus vaste (...), il a fallu se rendre à l'évidence que ces veilles ne représentaient elles aussi, que les éléments d'un ensemble plus important : celui qu'on a nommé intelligence économique (...). Et, comme en mathématiques (...), la vision unifiée des différentes veilles autorise l'apparition d'éléments manquants dans une notion d'information globale, approche indispensable pour dégager une stratégie homogène face à un environnement hostile et fluctuant » (Achard et Bernat, 1998, p. 31).*

Dès la fin des années quatre-vingts, la nature et la finalité des pratiques de veille au travers de leurs applications opérationnelles singulières ne semblent plus adaptées à une économie mondialisée où les stratégies concurrentielles à l'œuvre ne correspondent plus à celles qui avaient cours dans les années cinquante et soixante. Or, si en France les années cinquante et soixante ont été marquées par un niveau élevé de croissance économique, les années quatre-vingts et le début des années quatre-vingt-dix sont caractérisées par un net ralentissement de la croissance économique mettant à mal les stratégies fondées sur les effets d'expérience et la recherche des volumes, et conduisant de la sorte les entreprises à trouver de nouvelles sources de création de valeur par la différenciation et la technologie (Saïas et Métais, 2001). Dans un tel environnement économique, les démarches de veille mises en place et isolées en tel ou tel service, au sein de telle ou telle filiale d'une entreprise, ne permettent plus de réagir, non plus que d'anticiper les mouvements concurrentiels à l'œuvre dans des industries données. Comme le soulignent Achard et Bernat, elles ont engendré « *un véritable engorgement des différentes directions, par la masse d'informations nécessaire à une prise de décision ou à la détection d'un signal faible. Par ailleurs, chaque direction pouvait, à partir de son niveau spécifique de veille, définir une stratégie locale* » (p. 29). En ce sens, les pratiques de veille ont atteint les limites de leur efficacité tant dans le cadre de la compréhension de l'environnement concurrentiel d'une organisation, que dans leur aptitude à soutenir ou accompagner certains avantages concurrentiels. Les problèmes de management de l'information des différentes veilles, dus à l'absence d'une instance centrale qui, transversalement à tous les départements et les « *business units* » d'une entreprise, coordonnerait et mutualiserait l'information, n'ont fait que s'accroître lorsque l'avantage concurrentiel, à partir de la fin des années quatre-vingts, a dû se concevoir comme la capacité à proposer de plus en plus rapidement des innovations produits, avant la concurrence, engendrant ainsi des cycles de vie des produits de plus en plus courts. En effet, l'adéquation informationnelle visée par les différentes veilles afin de constituer une image fidèle de l'environnement est alors devenue irréalisable et contre-productive :

*« Lorsque l'environnement devient trop instable et imprévisible, que la concurrence et le marché évoluent de plus en plus vite, l'adéquation est difficile, voire impossible. Surtout, elle conduit à s'adapter au passé, éventuellement au présent, mais certainement pas à préparer l'avenir ».*  
(Saïas et Métais, 2001, pp. 195-196)

Remédier aux dysfonctionnements induits par les limites des pratiques de veille suppose le passage d'un paradigme constitué d'un agrégat de cellules de veille à un paradigme de management transversal et global de l'information stratégique au sein des organisations<sup>4</sup>. Partant, la réactivité et l'anticipation exigées par les marchés et les tensions concurrentielles ont contraint les entreprises à se donner les moyens de passer d'une diversité de flux d'informations dispersées et sans principe régulateur à un management maîtrisé de l'information qui soit unifié autour des intentions stratégiques de l'entreprise<sup>5</sup>. Néanmoins, les pratiques d'intelligence économique restant encore trop souvent confondues avec celles de veille, il convient de déterminer plus avant la nature des fonctions stratégiques qui en sont constitutives.

### 1.3. LES FONCTIONS STRATEGIQUES DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Si l'intelligence économique consiste en la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective, sa mise en œuvre revient à connaître (objectifs opérationnels) pour agir (objectifs stratégiques) grâce à des moyens (organisationnels et techniques) (Levet et Paturel, 1996, p. 3).

Cette exploitation de l'information en vue d'actions stratégiques se fonde sur le cycle de l'information dont le but est de constituer un processus constant et itératif permettant à l'organisation de s'informer de façon pertinente et efficace sur son environnement. Pour ce faire, ce cycle s'intègre dans une analyse structurelle de l'environnement selon cinq forces telles que proposées par Porter, auxquelles il convient d'ajouter quatre autres forces – Economie, Technologies, Société et Réglementation. Partant, le cycle de l'information articule la

---

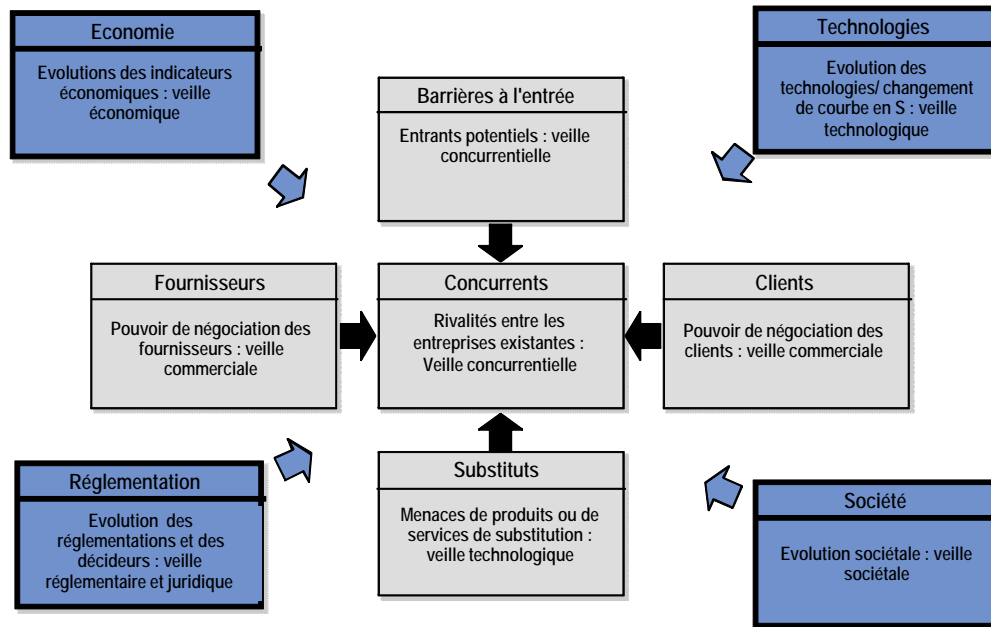
<sup>4</sup> Ce qui, en termes opérationnels, suppose parallèlement une approche globale et multidimensionnelle de la performance telle que celle développée par Kaplan et Norton au travers du tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1999), dont la finalité est de traduire la stratégie globale de l'entreprise suivant quatre « axes » : « financier », « clients », « processus internes » et « apprentissage organisationnel ». Chaque axe correspond un objectif de performance. Kaplan et Norton soulignent l'interrelation entre tous les indicateurs du tableau de bord prospectif ainsi que la nécessité d'équilibrer la recherche de performances financières à court terme avec les opportunités de croissance à long terme.

<sup>5</sup> Passage rendu d'autant plus urgent que « la mutation observée dans l'approche économique de nombreux groupes internationaux étrangers », qu'accompagne « bien souvent un repositionnement des services de souveraineté de l'État concerné, est un phénomène nouveau » devant « être pris en compte dans le cadre d'une réflexion nationale sur le renforcement du potentiel de nos entreprises ». Le risque était « en effet d'assister à terme à un combat inégal, celui du pot de fer contre le pot de terre, avec comme enjeu la place économique de la France dans le monde » Marsaud A., « De l'intelligence économique à l'appui stratégique », in *Revue d'intelligence économique*, n°4, Avril 1999, p. 33.



surveillance de l'environnement autour de neuf forces structurant un secteur, lesquelles constituent autant d'axes de veille comme l'indique la figure suivante :

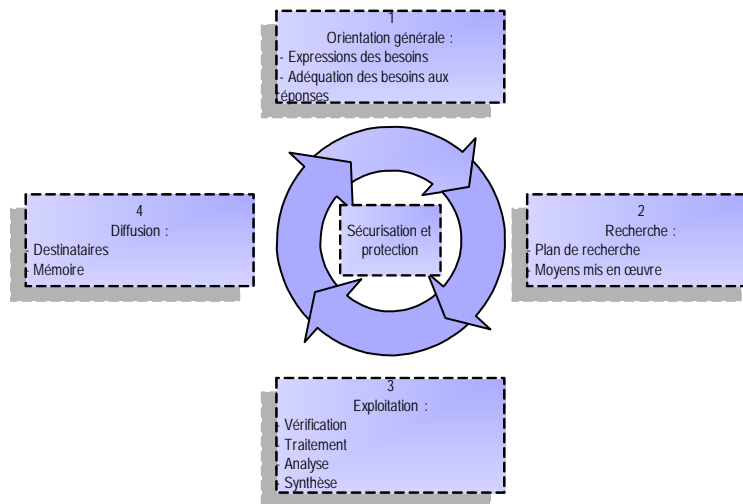
Figure 1 : Forces concurrentielles et veilles corrélées, adaptée de Porter (1982)



Processus participant de l'analyse et de la surveillance de l'environnement<sup>6</sup>, le cycle de l'information d'une démarche d'intelligence économique se compose des quatre phases successives et itératives suivantes :

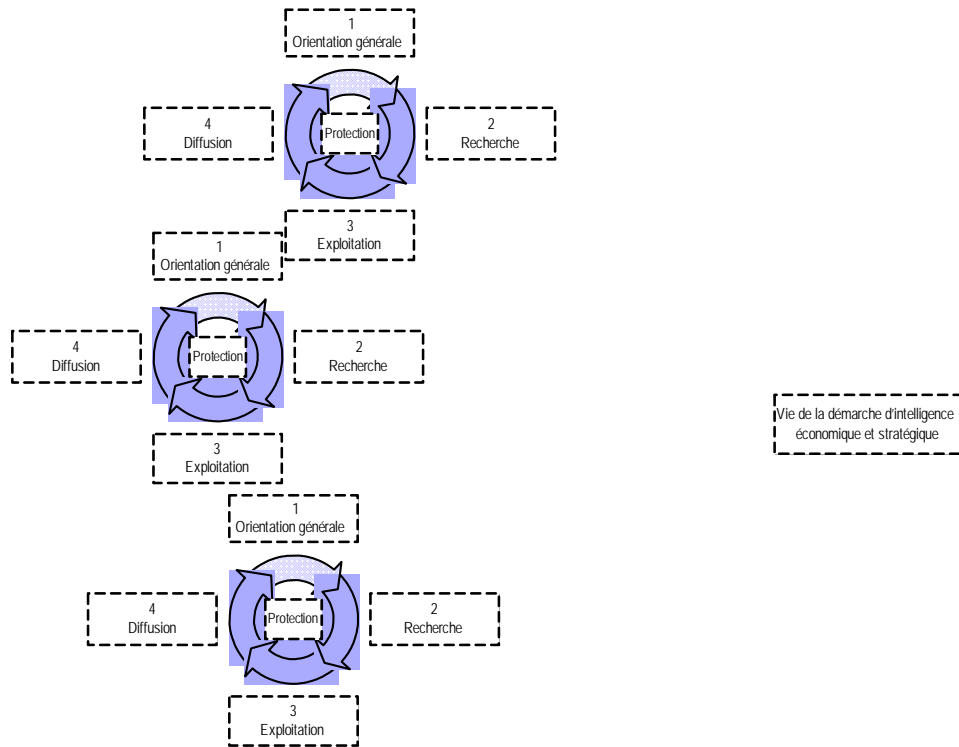
<sup>6</sup> Durant la phase de recherche, le cycle de l'information s'appuie sur les réseaux de renseignements interne et externe à l'entreprise. Le réseau de renseignement interne se nourrit des informations collectées et diffusées par les membres de l'entreprise. Les commerciaux, par leurs relations avec les clients, et les acheteurs, par leurs rapports avec les fournisseurs, sont des sources d'information internes essentielles pour la veille commerciale et concurrentielle : ils ont contribuent, en interne, à la surveillance de l'environnement de l'entreprise. Précisons que si ces informations issues des acheteurs ou des commerciaux sont internes à l'entreprise, elles portent sur des acteurs de l'environnement de l'entreprise – fournisseurs et clients – et contribuent ainsi à la surveillance de celui-ci.

Figure 2 : Le cycle de l'information, adapté de Levet et Paturel (1996)



La surveillance de l'environnement selon les neuf forces concurrentielles présentées précédemment (Cf. figure 1) constitue une grille d'analyse permettant de lire et de comprendre l'environnement concurrentiel d'une organisation afin de le traduire en information stratégique et opérationnelle – profils financiers d'entreprise, analyses d'acteurs, synthèses sur l'état et les tendances des marchés, scénarii sur les jeux d'acteurs. Ce faisant, toute démarche d'intelligence économique en entreprise doit être comprise, non pas tel un processus linéaire, continu et limité, mais comme un processus itératif, continu et illimité :

Figure 3 : Le processus itératif du cycle de l'information



La figure 3 souligne que, à la différence du renseignement d'État où, un « cycle du renseignement » étant achevé en ayant répondu à des besoins, un nouveau cycle est initié sans nécessaire continuité avec le précédent, la stratégie d'une entreprise entraîne une continuité du cycle de l'information, sauf à penser que celle-ci soit sujette à une rupture radicale. Cependant, même si la conception et la mise en œuvre du cycle de l'information s'avèrent indispensables, elles ne sauraient suffire à définir la quiddité fonctionnelle d'une démarche d'intelligence économique. En effet, en se fondant sur les modalités opératoires du cycle de l'information, quatre autres fonctions sont nécessaires pour maîtriser l'approche globale de compréhension et d'appréhension de l'information visée par l'intelligence économique :

- Maîtriser le patrimoine de connaissances de l'organisation en s'attachant à l'identification, à la sécurisation et à la protection des savoirs et savoir-faire, tout en prenant soin de périodiquement procéder à leur enrichissement. Cette fonction vise à permettre à l'organisation de valoriser ses savoirs et savoir-faire par la conception d'un avantage concurrentiel spécifique.

- Identifier les menaces et les opportunités de l'environnement de l'organisation. Cette fonction s'appuie sur une analyse stratégique préalable et ne peut être efficace que si les menaces potentielles qui pèsent sur le patrimoine immatériel de l'entreprise ont été préalablement identifiées en adéquation avec les axes stratégiques de l'entreprise.
- Coordonner les stratégies déployées par les différents acteurs d'un secteur d'activité : la mise en œuvre efficace d'une stratégie résulte d'un travail d'optimisation des interrelations et des interactions entre les protagonistes d'un secteur donné, bien souvent par la mise en place d'organisations en réseaux.
- Agir sur l'environnement par des pratiques d'influence et de contre influence : cette fonction a pour objectif de mener, en toute légalité, des actions travaillant à modifier l'environnement dans le sens des intérêts d'une organisation. Par le biais de cette fonction, l'intelligence économique est un instrument proactif ou réactif au service de la stratégie d'une organisation.

Cependant, si toute démarche d'intelligence économique doit pouvoir soutenir la conception et la mise en œuvre d'une stratégie en éclairant les prises de décisions des décideurs, peut-elle, et sous quelles modalités, s'étendre à toute approche stratégique envisageable par une entreprise ? La littérature en intelligence économique et en stratégie d'entreprise ne propose aucun élément de réponse à cette question, mais indique clairement que l'intelligence économique participe, dans son appréhension de la stratégie, d'un paradigme stratégique focalisé sur la compréhension des déterminants d'une industrie. Or, justement parce qu'elle pense à nouveaux frais les fondements de la stratégie d'entreprise en infléchissant le regard du stratège vers les actifs de son organisation, l'approche basée sur les ressources aide à penser les limites de l'intelligence économique en termes de polyvalence stratégique et souligne sa complémentarité stratégique avec le management de connaissances.

## **2. L'APPORT DE L'APPROCHE BASEE SUR LES RESSOURCES POUR PENSER LA POLYVALENCE STRATEGIQUE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE**

### **2.1 L'HERITAGE DE L'APPROCHE PORTERIENNE DE LA STRATEGIE**

Penser les capacités stratégiques de l'intelligence économique suppose de revenir sur les limites du paradigme stratégique portérien sur lequel celle-ci prend fond. En effet, le modèle traditionnel

de la stratégie est soutenu par un cadre conceptuel déterministe nourri par les théories de l'économie industrielle (Porter, 1981) et de l'économie néoclassique (Friedman, 1953). Ce cadre conceptuel fonde les performances d'une entreprise sur des facteurs et des variables externes sur lesquels celle-ci n'a aucune influence. Tout se passe comme si l'entreprise n'avait finalement qu'une très faible liberté d'action sur ses propres résultats économiques et financiers, et ne pouvait ainsi que faiblement influencer les conditions concurrentielles de son environnement (Bain, 1956). Face à ce déterminisme, certains chercheurs, à la lumière d'un contexte économique modifié, vont mettre en exergue certaines limites de l'approche classique de la stratégie à expliquer la réalité économique et concurrentielle de l'entreprise.

La première limite réside dans l'explication qu'elle donne de l'attrait, pour une entreprise, d'un secteur donné. En effet, l'attrait d'un secteur se mesure à l'aune de variables issues de l'environnement, c'est-à-dire par le biais de variables extérieures à l'entreprise, que ce soit, par exemple, le taux de profitabilité, le taux de rentabilité, ou bien encore le taux de croissance du secteur. Mais il s'avère qu'à variables identiques, les résultats sont différents pour les entreprises d'un même secteur.

Hall (1980) critique l'explication des performances par une explicitation uniquement industrielle en signalant que certaines entreprises positionnées sur des marchés faiblement attractifs n'en sont pas moins profitables et rentables. De même, Wernerfelt et Montgomery (1986) démontrent les limites et les lacunes des outils d'analyse stratégique qui dissocient le positionnement concurrentiel d'une entreprise de l'attrait d'un secteur donné. Les deux auteurs vont jusqu'à démontrer que des variables utilisées<sup>7</sup> pour mesurer l'attrait d'un secteur peuvent engendrer des effets divergents selon les entreprises, voire induire une non-rentabilité pour certaines d'entre elles, et qu'il n'est donc pas rationnellement et raisonnablement justifié de considérer l'analyse de l'attractivité d'une industrie comme le principe sur lequel reposerait la décision stratégique de se positionner sur un secteur donné. Ce qui conduit Barney à rappeler aux dirigeants qu'« *un avantage concurrentiel soutenable ne peut simplement être créé par l'évaluation des forces et des menaces d'un environnement, et en orientant les activités vers les marchés porteurs d'importantes opportunités et aux faibles menaces* » (Barney, 1995, p. 60).

---

<sup>7</sup> Les auteurs fondent leur raisonnement en s'appuyant sur le taux de croissance et le taux de profitabilité.

Bien plus, illustrant de fait les difficultés de l'approche industrielle de la stratégie à rendre compte des différentes performances d'entreprises d'un même secteur, certaines entreprises japonaises réalisent des résultats économiques et financiers qui ne s'expliquent pas par et dans le cadre théorique de la pensée stratégique classique. En effet, dès les années quatre-vingts, des entreprises japonaises comme Toyota ou Honda réussissent à atteindre un haut niveau de performances en s'appuyant sur des avantages concurrentiels qui étaient jugés exclusifs. Alors que Porter affirme l'impossibilité de corrélérer dans un même temps et sur un même segment industriel plusieurs stratégies génériques, ces entreprises, par la mise en œuvre, entre autres, de démarches de Management par la Qualité Totale (TQM), parviennent, d'une part, à réduire les cycles propres à leur chaîne de valeur pour engendrer un nouvel avantage concurrentiel, et, d'autre part, à unir les deux stratégies génériques que sont la différenciation par la diversité de l'offre et la réduction des coûts. En conséquence, les entreprises japonaises<sup>8</sup> remettent ainsi en cause les canons de la pensée industrielle de la stratégie d'entreprise, et ce, à deux niveaux :

- ✓ Au niveau de l'exclusivité des stratégies génériques mises en œuvre par les entreprises, en démontrant qu'il est possible d'avoir un positionnement s'appuyant sur deux stratégies corrélées produisant un nouveau type d'avantage concurrentiel ;
- ✓ Au niveau de l'avantage concurrentiel, ces entreprises témoignent qu'au sein d'industries où les avantages concurrentiels semblaient indéfectibles et inébranlables dès lors qu'ils étaient en place, un avantage concurrentiel n'est pas pérenne et doit évoluer vers d'autres formes.

L'émergence de nouveaux types d'avantages concurrentiels amène à penser que la conception même des fondements de la stratégie d'entreprise se trouve modifiée, puisqu'il s'agit dès lors de s'enquérir de la gestion d'un portefeuille d'avantages concurrentiels dont il faut constamment renouveler la nature et les spécificités.

À cette redéfinition de la nature de l'avantage concurrentiel et de son management stratégique, vient s'articuler un autre facteur qui vient mettre en lumière les insuffisances du paradigme traditionnel de la stratégie : la nature à la fois plus instable et plus complexe de l'environnement des entreprises. L'accélération des cycles de conception et développement des produits et des services, la segmentation de plus en plus fine des marchés à laquelle répond un portefeuille de

produits de plus en plus large et profond, les limites de plus en plus indistinctes entre certaines industries, participent d'une remise en cause d'un management stratégique des activités qui ne peut intégrer en son sein un tel niveau de complexité et d'instabilité.

Dès lors, si l'on considère que la lecture, par l'intelligence économique, des interactions entre l'entreprise et l'environnement repose sur une approche portérienne, son apport à la conception et à la mise en œuvre de certains avantages concurrentiels est *a priori* limité, voire inefficace. L'analyse des limites des capacités stratégiques de l'intelligence économique doit donc être réalisée à l'aune des possibilités stratégiques ouvertes par l'approche basée sur les ressources dont les fondements s'enracinent dans les limites mêmes de l'approche classique de la stratégie. Si la sous-section qui suit vise à faire ressortir les caractéristiques de l'approche basée sur les ressources compte tenu des limites de l'approche portérienne, les deux approches sont comprises comme distinctes et complémentaires, et non comme étant exclusives l'une de l'autre.

## **2.2 L'APPROCHE BASEE SUR LES RESSOURCES COMME ELARGISSEMENT DU CHAMP DES OPTIONS STRATEGIQUES D'UNE ENTREPRISE**

L'approche basée sur les ressources peut être considérée telle une révolution copernicienne dans le champ de la pensée en stratégie. De même que la révolution copernicienne trouve sa filiation historique en la personne de Copernic dont le système ptoléméen était conservateur – Kepler, Galilée et Newton seront les principes actifs de ce que l'Histoire nommera révolution copernicienne-, de même l'approche basée sur les ressources trouve sa filiation en la personne de Penrose dont le système de pensée est encore historiquement prisonnier des théories économiques dominantes, et reste inconscient des intuitions conceptuelles qui émanent de son discours - cette prise de conscience se fera en la personne de Wernerfelt (1984) pour lequel les intuitions de Penrose viendront s'objectiver dans la réalité de l'environnement économique et de la vie des entreprises. Aussi convient-il de rappeler les lignes de force fondatrices qui laissent augurer de l'émergence du cadre conceptuel de l'approche basée sur les ressources.

Nombreux sont les chercheurs en management et en stratégie qui identifient l'origine de l'approche basée sur les ressources à partir de la pensée d'Edith Penrose (1959); ce à quoi Grant ajoute que cette approche reflète « *l'insatisfaction liée à l'approche statique et équilibrée de l'économie industrielle qui a dominé la plupart des pensées contemporaines sur la stratégie et a*

*renouvelé l'intérêt pour les théories économiques plus anciennes du profit et de la concurrence associées aux travaux de Ricardo (1817), Schumpeter (1934) et Penrose (1959) » (Grant, 1991, p. 114).*

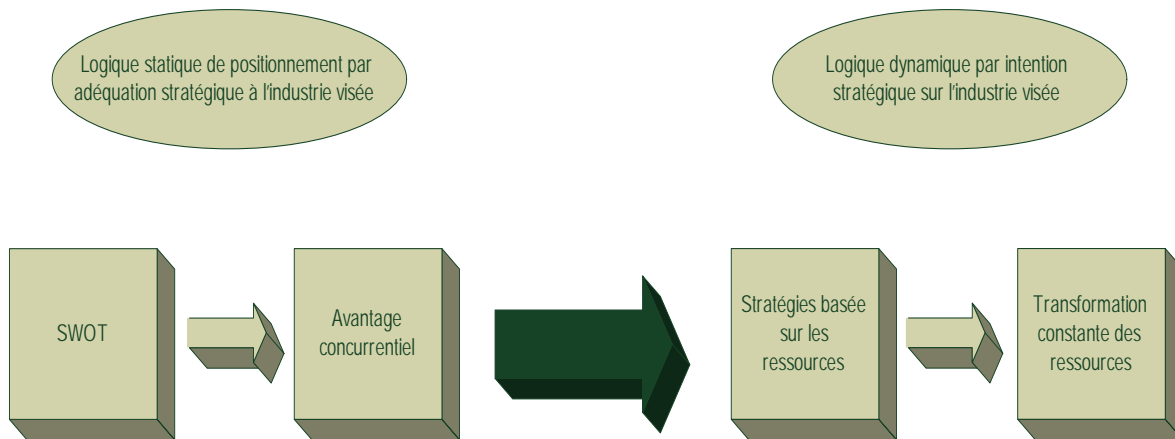
Ressaisi dans le cadre spécifique de l'évolution de la pensée en stratégie, l'apport essentiel de Penrose est d'avoir inversé le sens de lecture de la réalité des relations entre une entreprise et son environnement : ce n'est pas à partir d'une lecture environnementale que l'entreprise est analysée, mais, à l'inverse, l'environnement est rendu intelligible et analysable par une lecture des ressources de l'entreprise. En sorte que, déjà pour Penrose, l'environnement prend le rôle de variable d'ajustement, rôle qui, jusque-là, était précisément celui dévolu aux ressources de l'entreprise. De facto, si, comme Kuhn l'affirme (1983), la révolution copernicienne, bien plus que de constituer une authentique révolution scientifique des paradigmes sur lesquels reposaient la science occidentale, fut d'abord et fondamentalement une transformation de la compréhension que se faisait l'homme de l'univers et de sa propre relation à cet univers, l'approche de la stratégie par les ressources peut à juste titre être considérée comme une transformation de la conception et de la mise en œuvre que le décideur se fait de la stratégie et des relations de l'entreprise à son environnement.

En effet, il ne s'agit plus uniquement, à la fin des années quatre-vingts, de construire un avantage concurrentiel en identifiant les facteurs clefs de succès des entreprises les plus profitables et rentables d'une industrie, puis de les dupliquer dans son portefeuille d'avantages concurrentiels. Car, si le fait d'assimiler ou de tendre à adopter les facteurs clefs de succès des entreprises les plus compétitives d'une industrie était nécessaire et suffisant dans des marchés à forte croissance et encore peu concurrentiels, l'apparition de marchés en stagnation, voire en récession, où l'intensité concurrentielle s'est vivement amplifiée, remet en cause la suffisance d'une telle conception de la stratégie : s'il reste toujours nécessaire de précisément comprendre quels sont les facteurs clefs de succès des entreprises les plus performantes, une telle approche ne suffit plus à fonder un avantage concurrentiel soutenable et durable. Dans ce nouveau contexte d'intensité concurrentielle croissante, la survie de l'entreprise repose alors sur sa capacité à savoir faire évoluer son portefeuille d'avantages concurrentiels plus rapidement que ses concurrents, de telle sorte qu'en résulte un avantage concurrentiel qui se fonde tout entier sur la capacité de l'organisation à se mouvoir d'un positionnement à un autre, autrement dit, sur l'apprentissage



organisationnel dont est capable une entreprise. En ce sens, il est possible de résumer la ligne de force qui traverse l'approche basée sur les ressources (Wernerfelt, 1984; Wernerfelt et Montgomery, 1986 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991; Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker 1993 ; Grant, 1996 ; Barney, 2001) par le fait que l'appréhension de la stratégie est passée d'une approche visant essentiellement à fonder un avantage concurrentiel par le biais d'une recherche du positionnement le plus adéquat sur une industrie déterminée, à une approche où le même avantage concurrentiel se comprend d'abord comme la résultante d'une intention vers une industrie donnée qui est formulée à partir d'une analyse constante des ressources, des compétences et des connaissances clefs d'une entreprise.

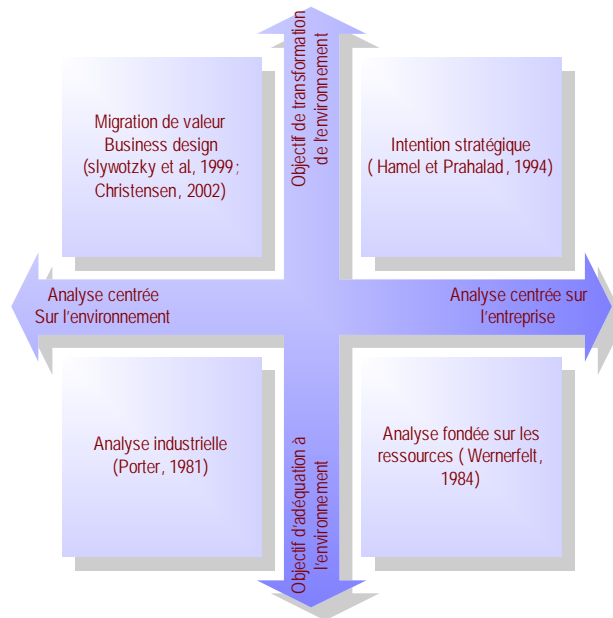
Figure 4 : Logique de positionnement et logique fondée sur les ressources - source : adapté de Métais et Saias (2001, p. 184.)



De sorte que, si cette dernière approche – l'intention stratégique basée sur les ressources – signale une pensée stratégique profondément dynamique au sein de laquelle le processus de conception et de mise en œuvre de l'avantage concurrentiel relève d'un changement récurrent des ressources utilisées dans le but de s'efforcer d'imposer et de maîtriser les changements de l'industrie visée, la première approche dénote, par son essence, un caractère statique où l'avantage concurrentiel naît d'une prise de position adaptée aux aléas concurrentiels de l'industrie visée. Cette différence de logique stratégique peut, finalement, se traduire par la distinction entre une logique statique qui est le propre de l'approche stratégique classique et une logique dynamique qui est celle initiée par l'approche basée sur les ressources.

Si l'intention stratégique, en tant que type d'approche de la stratégie, peut sembler plus adaptée au contexte concurrentiel actuel des entreprises, elle n'en demeure pas moins contraignante pour une entreprise tant en termes de coûts que de délais ; en effet, elle suppose d'une entreprise d'insuffler un désordre sur les marchés visés dont elle ne profitera qu'à moyen et long terme, tout en se contraignant à ne pas tirer profit de ses situations de rente à court terme. En ce sens, une stratégie d'intention menée de manière constante reviendrait pour une entreprise à se mettre dans une situation intenable, du moins, difficilement tenable tant elle consisterait en une remise en cause constante de ses propres avantages concurrentiels, ce qui n'aurait économiquement aucun sens (Métais, 1997). L'entreprise doit donc faire cohabiter en son organisation plusieurs modes de formulation stratégique qui permettent une alternance entre logique d'adéquation et logique d'intention, ce que l'approche basée sur les ressources rend conciliable. Plus exactement, l'organisation basée sur les ressources rend possible la corrélation en son sein, d'une part, d'un comportement défensif lié à une logique d'adéquation où l'entreprise maintient en l'état un avantage concurrentiel qu'elle défend, et, d'autre part, d'un comportement offensif lié à une logique d'intention où l'entreprise vise à transformer les règles du jeu concurrentiel en imposant un avantage concurrentiel basé sur ses ressources. L'approche basée sur les ressources n'est donc pas incompatible avec l'approche traditionnelle de la stratégie, et est bien plutôt complémentaire de celle-ci. Les approches sont complémentaires en ce sens qu'elles permettent un réel élargissement des options stratégiques pour l'entreprise en tenant compte à la fois de ses ressources et de son environnement.

Figure 5 : Classification des approches en stratégie, adaptée de Métails (2004)



Cet élargissement des possibles orientations stratégiques d'une entreprise (Cf. figure 5) permet d'identifier a priori les orientations stratégiques que l'intelligence économique est à apte à efficacement épouser au travers de ses analyses, c'est-à-dire principalement les orientations centrées sur l'environnement, que l'objectif stratégique soit l'adaptation ou bien la transformation de l'environnement. Cette mise en perspective de l'intelligence économique vis-à-vis des possibles approches stratégiques d'une entreprise permet de la sorte non seulement de délimiter le paradigme stratégique portérien dont est porteuse la démarche, mais aussi de circonscrire a priori les orientations stratégiques où l'efficacité de la démarche se révèle a priori optimale. Ce qui enjoint aux pratiques d'intelligence économique de s'articuler aux démarches de management des connaissances afin de permettre une complémentarité des démarches offrant à l'entreprise une pluralité d'options stratégiques<sup>9</sup>. Or, si l'articulation entre intelligence économique et management des connaissances appréhendée du point de vue organisationnel a fait l'objet de travaux récents (Blondel et *al.*, 2006), cette même articulation comprise du point de vue stratégique reste à penser.

<sup>9</sup> Les démarches de management des connaissances, du point de vue stratégique, trouvent un cadre conceptuel explicatif avec le courant de la Knowledge-Based View, lequel peut être considéré comme un courant de la Resource-Based View qui, s'il se focalise sur une ressource spécifique (le savoir), n'en demeure pas moins tributaire

### 2.3 L'ARTICULATION DES DEMARCHES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

Du point de vue de la stratégie d'entreprise, ces deux démarches, intelligence économique et management des connaissances, peuvent être considérées comme deux modalités managériales ou deux ensembles de pratiques managériales par lesquels, en faisant usage de deux éléments de nature différente – information et connaissance –, des choix stratégiques sont pris et mis en œuvre. Partant de ce cadre global, il convient de circonscrire comment chacune des démarches s'inscrit dans une dynamique de conception et de mise en œuvre d'une stratégie au sein de l'entreprise.

L'intelligence économique a pour finalité essentielle de donner aux décideurs un éclairage sur l'environnement de leur entreprise leur permettant une prise de décision éclairée<sup>10</sup>. Pour ce faire, l'une des fonctions de l'intelligence économique est de détecter, voire d'anticiper, les menaces et les opportunités d'une entreprise en s'appuyant sur une connaissance de ses forces et de ses faiblesses. Cette fonction suppose donc que la démarche d'intelligence économique se fonde sur une connaissance et une compréhension des savoirs et des savoir-faire de l'organisation afin d'être à même de juger quelles sont les modifications de l'environnement qui peuvent avoir des conséquences à court, moyen et long terme sur l'entreprise et son patrimoine de connaissances.

Le management des connaissances est une démarche qui, a contrario de l'intelligence économique, participe fondamentalement d'une inflexion des fondements de la stratégie vers le patrimoine de connaissances de l'entreprise. Mais qu'est-ce qu'à proprement parler que le management des connaissances<sup>11</sup> ?

---

des trois hypothèses qui sont aux fondements de la RBV : l'efficacité, la faible mobilité des ressources et l'hétérogénéité des entreprises. (Arrègle et Quélin, 2001, p. 279.)

<sup>10</sup> □ □

« Si le prince clairvoyant et le général avisé remportent des victoires dès qu'ils agissent et des succès hors du commun, c'est grâce à l'**information préalable** » Sunzi Bingfa, (« L'Art de la guerre » de Sunzi, estimé daté du IV<sup>e</sup> siècle A.C), chap. 13.

<sup>11</sup> « Le thème du management des connaissances a fait son apparition dans les entreprises, ces dernières années, en relation étroite avec l'installation de nouveaux outils d'information et de communication. Cette liaison reste encore très présente dans les esprits et une partie encore significative des initiatives que nous observons se résume à la mise en place d'outils informatisés, le plus souvent sous le nom de « Knowledge Management » (KM). (...). Or, nous le savons maintenant, les véritables enjeux du management des connaissances dépassent largement cette question des outils. Ils portent sur le travail de la connaissance, sa dynamique en entreprise, la manière de la manager en fonction de la stratégie, l'articulation de ce management à la gestion quotidienne de l'entreprise ». Pomian J., Roche C., *Connaissance Capitale*, Ed. Sapiencia, 2002, p. 415.

Selon Nonaka et Takeuchi (2004), le management des connaissances peut se caractériser comme une démarche visant à soutenir ou à créer l'avantage concurrentiel d'une organisation au travers d'une amélioration de son fonctionnement fondée sur une utilisation stratégique de la ressource « connaissance ». Plus précisément, le management des connaissances se différencie radicalement de l'intelligence économique en ce qu'il permet de concevoir des stratégies basées sur des démarches d'exploitation des connaissances singulières qui sont littéralement des stratégies de création de valeur par les connaissances :

*« Nous pensons que face à la montée de ces enjeux [enjeux de la connaissance], les entreprises seront confrontées à des choix structurants et prioritaires portant sur les modes de production de la connaissance en leur sein. De ce fait, la question stratégique ne sera plus de savoir quel type de produits placer, pour en déduire les modes de compétences à acquérir. Il s'agira plutôt de déterminer quel type de connaissance doit être développé pour en déduire la production qui leur conviendra le mieux ou, encore plus finement, comment articuler le couple « connaissance-produit » de manière optimale par rapport à une stratégie de marché »<sup>12</sup>.*

Le management des connaissances a ainsi pour fin, selon des objectifs précis de changements organisationnels et d'optimisation de l'organisation du travail, la recherche de l'amélioration continue des performances des processus opérationnels en s'attachant à exploiter de manière optimale la ressource « connaissance » (Nonaka et Teece, 2001) sur des périmètres d'entreprise définis, selon des objectifs précisément déterminés, comme par exemple :

- Améliorer le processus d'innovation ;
- Réduire les pertes des connaissances ;
- Augmenter la production des connaissances
- Améliorer l'accès à la connaissance ;
- Réduire le temps de diffusion des connaissances ;
- Réduire les coûts de formations ;
- Améliorer le processus de prise de décision.

Alors que l'intelligence économique soutient le processus de décision stratégique en procédant à des actions de captation des intentions stratégiques lisibles dans l'environnement – quels que soient les acteurs et les facteurs impliqués dans leur conception et leurs mises en œuvre –, le

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, p.458.

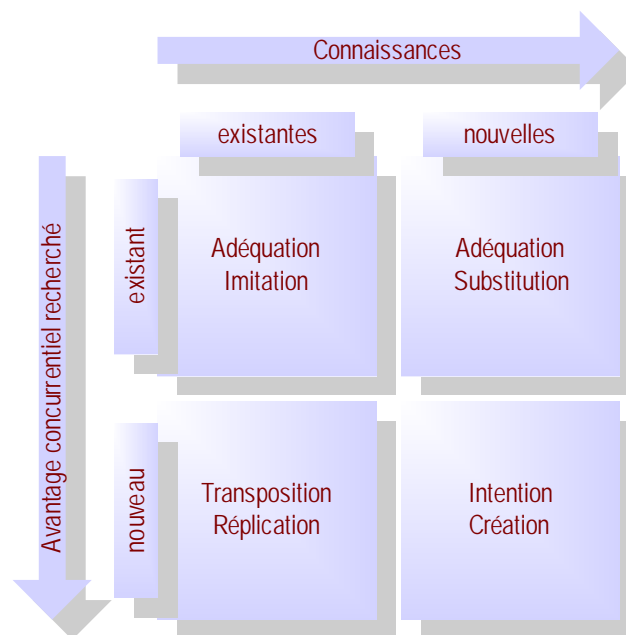
management des connaissances s'intègre dans le management opérationnel, dans un périmètre qui est soit circonscrit à un domaine d'activité précis de l'entreprise – le département Recherche et Développement par exemple –, soit s'étendant à la globalité de l'entreprise avec une intention stratégique transversale à tous les départements et les *business units*. Il ressort ainsi clairement que l'intelligence économique et le management des connaissances sont deux démarches distinctes au service de la stratégie : celle-ci fait usage des ressources internes - savoirs et savoir-faire - de l'entreprise pour bâtir un avantage concurrentiel soutenable, tandis que celle-là initie la création ou la consolidation d'un avantage concurrentiel en identifiant les menaces et les opportunités de l'environnement de l'entreprise. Au travers de ces démarches, ce sont deux paradigmes de la stratégie qui transparaissent en filigranes de nos analyses : l'un centré sur le patrimoine de connaissances propres à l'entreprise, exploite celles-ci pour y fonder un avantage concurrentiel soutenable; l'autre, centré sur l'appréhension des changements de l'environnement, soutient la stratégie en exploitant le patrimoine informationnel de l'entreprise issu d'une traduction et d'une analyse constantes desdits changements. Cependant, cette différence entre les deux paradigmes n'induit nullement que les deux démarches soient exclusives l'une de l'autre ; elles sont bien plutôt complémentaires en ce sens qu'elles sont les conditions opératoires sur lesquelles une entreprise va, selon ses marchés - présents et futurs-, les mouvements de la concurrence, et les savoirs et savoir-faire qu'elle détient, s'appuyer pour adopter une posture stratégique rentable pour chacune de ses gammes de produits ou de services.

Les différences et la complémentarité entre management des connaissances et intelligence économique étant ainsi posées, il apparaît plus clairement et distinctement que notre questionnement initial sur le paradigme stratégique de l'intelligence économique n'est pas un simple geste conceptuel à visée purement épistémologique. En effet, s'interroger sur ce paradigme s'avère posséder de fortes implications managériales puisque de sa délimitation découle une plus grande compréhension de l'orientation prise par une démarche d'intelligence économique, et donc, finalement, de son efficacité opérationnelle dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie.

La question du paradigme stratégique de l'intelligence économique est, selon nous, porteuse d'enjeux concrets et opérationnels en termes de management et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle de la démarche : si, comme le laisse entendre la littérature, un paradigme de type

portérien oriente toute démarche d'intelligence économique, quelles sont les modalités par lesquelles il est possible d'infléchir une telle orientation ? Autrement dit, quelle solution potentielle préconiser pour que l'intelligence économique soit capable d'une réelle polyvalence stratégique, c'est-à-dire témoigne d'une aptitude à actualiser tout type d'orientation stratégique ? Il nous semble qu'une solution envisageable résiderait dans la mise en œuvre des modalités opératoires d'un management global de l'immatériel de l'entreprise, lequel management associerait autour d'un dispositif commun le pilotage des démarches d'intelligence économique et de management des connaissances. Ce dispositif consisterait à faire collaborer les acteurs des deux démarches selon la nature des intentions et des axes stratégiques de l'entreprise en concertation avec les réseaux de correspondants fonctionnels et métiers des deux démarches. Il serait alors possible d'envisager l'intelligence économique comme une démarche apte à une réelle polyvalence stratégique, c'est-à-dire à même de répondre, conjointement avec le management des connaissances, aux besoins informationnels de l'entreprise, ce qui suppose qu'elle fonde le traitement et l'analyse des informations touchant à l'avantage concurrentiel visé en tenant compte des savoirs et des savoir-faire possédés ou à développer.

Figure 6 : Typologie des logiques stratégiques suivant les connaissances détenues et l'avantage concurrentiel visé par l'entreprise.



À cette solution visant à accroître la polyvalence stratégique de toute démarche d'intelligence économique doit être corrélé un développement des compétences en matière d'analyse stratégique des acteurs de la démarche; développement des compétences qui, dans la continuité de l'élargissement des options stratégiques issu de l'approche basée sur les ressources, réside dans l'apprentissage de capacités à maîtriser d'autres grilles de compréhension de la stratégie que celle portérienne - laquelle reste nécessaire mais insuffisante - pour appréhender la diversité des orientations stratégiques auxquelles doit donner sens un analyste en intelligence économique dans la vie courante d'une entreprise.

## CONCLUSION

L'objectif de cet article était d'exposer les enjeux théoriques d'une lecture de l'intelligence économique dans le cadre conceptuel de l'approche basée sur les ressources afin de dévoiler les linéaments d'une pensée de la polyvalence stratégique de l'intelligence économique. En ce sens, notre ambition était, dans les limites imparties de cet article théorique, d'appréhender ce que la théorie des ressources, au travers de la littérature, pouvait faire surgir comme questions et perspectives de recherche lorsque l'on en usait comme une grille d'analyse d'une démarche opérationnelle telle que l'intelligence économique. Soulignons, en outre, que les lignes de force et les axes de réponse qui ressortent de notre lecture de l'intelligence économique par une approche basée sur les ressources ne trouveront leur scientificité que par la mise à l'épreuve méthodique des faits dans le cadre d'études de cas qui seront menées au sein du pôle de compétitivité « Images et Réseaux » de la région Bretagne en France.

Considéré dans sa globalité, l'enjeu principal d'une lecture par l'approche basée sur les ressources de l'intelligence économique est de ressaisir celle-ci dans le cadre d'une analyse de la stratégie centrée sur les actifs immatériels de l'entreprise. En sorte que cette approche donne à voir le positionnement et le rôle d'une démarche d'intelligence tant du point de vue de son orientation stratégique, que du point de vue des orientations stratégiques envisageables pour et par une entreprise. Cette lecture permet de la sorte d'identifier le type de paradigme stratégique dont est porteuse l'intelligence économique, et amène à interroger ses limites en termes de polyvalence stratégique, c'est-à-dire de capacité à éclairer tout type d'orientation stratégique.



Cet article, en prenant appui sur l'approche par les ressources, intègre et ressaisit dans le champ de la stratégie la complémentarité de deux démarches - l'intelligence économique et le management des connaissances - qui, bien qu'elle soit intuitivement identifiée et comprise, ne fait pas l'objet d'une mise en perspective de ses fondements théoriques et pratiques. Il apporte un éclairage sur le rapprochement nécessaire de l'intelligence économique et du management des connaissances à partir duquel il est permis d'envisager des perspectives d'amélioration de l'efficacité globale du management des actifs immatériels de l'entreprise par une mutualisation des ressources et des processus propres aux deux démarches. Rapprochement qui, dans un environnement concurrentiel en devenir constant, devient la clef de voûte d'une polyvalence stratégique performante et efficace de l'entreprise.

## RÉFÉRENCES

- Abrahamson, E. et G. Fairchild (1999), « Management Fashion : Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, 708-740.
- Achard, P. et J.P. Bernat, (1998), *Intelligence économique : mode d'emploi*, Paris : ADBS.
- Achard, P. (2005), *La dimension humaine de l'intelligence économique*, Paris : Hermes Lavoisier.
- Allouche, J. et G. Schmidt (1995), *Les outils de la décision stratégique*, Paris : La Découverte.
- Amit, R. et P.J.H. Shoemaker (1993), « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, 14: 1, 33-46.
- Arrègle, J-L. et B. Quélin (2001), « L'approche fondée sur les ressources », in A.C. Martinet et R-A. Thietart, *Stratégies, Actualités et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert-FNEGE.
- Aristote (1999), *Physique*, trad. Pellegrin, Paris : Flammarion.
- Bain, J. (1956), *Barriers to New Competition*. Cambridge : Harvard University Press.
- Barney, J.B. (1991), « Firm Resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17 : 1, 99-120
- Barney, J.B. (1995), « Looking inside for Competitive Advantage », *Academy of Management Executive*, 9 : 4, 49-61.
- Barney, J.B. (2001), « Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research ? Yes », *Academy of Management Review*, 26 : 1, 41-56.
- Baumard, P. (1991), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris : Masson.
- Besson, B. et J-C Possin. (1996), *Du renseignement à l'intelligence économique, détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise*, Paris : Dunod.
- Bloch, A. (1999), *L'Intelligence économique*, Paris : Economica.
- Blondel, F. et S. Edouard (2006), « Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ? », in *Actes de la XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Bournois, F. et P.J. Romani (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris : Economica.

- Bulinge, F. (2002), « Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique », Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Toulon.
- Carayon, B. (2003), « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale », Paris : La Documentation française.
- Carayon, B. (2006) « À armes égales », Paris : La Documentation française.
- Commissariat Général du Plan (1994), « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Paris : La Documentation française.
- Conseil économique et Social (2006), « Intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises », Paris : CES.
- Descartes, R. (1953), *Discours de la méthode*, Paris : Gallimard.
- Détienne, M. et J. P. Vernant (1974), *Les ruses de l'intelligence, la Métis des Grecs*, Paris : Flammarion.
- Jakobiak, F. (1998), *L'intelligence économique en pratique*, Paris : Organisation.
- Friedman, M. (1953), « The Methodology of Positive Economics », in *Essay in Positive Economics*, Chicago : University of Chicago Press.
- Gervais, M. (2003), *Stratégie de l'entreprise*, Paris : Economica.
- Grant, R.M. (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, 33 :3, 114-135.
- Grant, R.M. (1996), « Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration », *Organization Science*, 7 : 14, 375-387.
- Hall, W.K. (1980), « Survival Strategies in a Hostile Environment », *Harvard Business Review*, September-October, 75-85.
- Kaplan, R.S. et D. Norton (1999), « Mettre en pratique le tableau de bord prospectif », in *Rodier, JP, Les systèmes de mesure de la performance*, Paris : Editions d'Organisation.
- Kuhn, T. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris : Flammarion.
- Larivet, S. (2002), « Les réalités de l'intelligence économique en PME », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon.
- Levet, J.L. et R. Paturel (1996), « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », in *Actes de la Vème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Marsaud, A. (1999), « De l'intelligence économique à l'appui stratégique », in *Revue d'intelligence économique*, n°4, Avril, 32-40.
- Masson, H. (2001), « Les fondements politiques de l'intelligence économique », Thèse en sciences politiques, Université Paris Sud XI.
- Métais, E. (1997), « Intention Stratégique et Transformation de l'Environnement Concurrentiel. Enjeux d'une Conception de la Stratégie centrée sur les Ressources de l'Entreprise », Thèse en sciences de gestion, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence.
- Métais, E. et M. Saïas (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, 4 : 1, 183-213.
- Métais, E. (2004), *Stratégie et Ressources de l'Entreprise*, Paris : Economica.
- Nonaka, I. et D. J. Teece, (2001), *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilisation*, London : Sage.
- Nonaka, I. et H. Takeuchi (2004), *Hitotsubashi on Knowledge Management*, New York : Wiley.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of Growth of the Firm*, New York : Wiley.



- Pomian, J. et C. Roche (2002), *Connaissance Capitale*, Paris : Sapiencia.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York : Free Press.
- Porter, M.E. (1981), « The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management », *Academy of Management Review*, 6 : 4, 609-620.
- Porter, M. E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris : Economica.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : Free Press.
- Prahalad, C.K. et G. Hamel (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, 68 : 3, 79-91.
- Secrétariat général de la défense nationale (2005), « Référentiel de formation en intelligence économique », Paris : SGDN.
- Wernerfelt, B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, 5 : 2, 171-180.
- Wernerfelt, B. et C.A. Montgomery (1986), « What is an Attractive Industry ? », *Management Science*, 32 : 10, 1223-1230.