

Intelligence économique et gestion des connaissances : deux concepts d'entreprise performante

Competitive intelligence and knowledge management: two concepts for company's performance.

Ali Ouchekkir

Professeur Habilité

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Salé
Université Mohammed V, Maroc*

Outhmane Yazidi Alaoui

Enseignant Vacataire

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Agdal
Université Mohammed V, Maroc*

Abdessalam Zaraali

Doctorant

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, agdal
Université Mohammed V, Maroc*

Résumé

La capacité d'une entreprise à rester efficace et compétitive dans un environnement en constante évolution dépend de sa capacité à recueillir de nouvelles informations et développer de nouvelles idées. Compte tenu de l'évolution de leur environnement, les entreprises sont contraintes d'explorer de nouvelles opportunités commerciales et opérationnelles, notamment par une gestion cohérente des informations et des connaissances internes et externes. Le présent article est consacré à l'intelligence économique et à la gestion des connaissances, qui sont essentielles pour la mise en œuvre de stratégies de recherche et d'innovation compétitives. Ces deux concepts, pris ensemble, créent une vision d'une entreprise performante.

Mots clés : entreprises; intelligence économique ; gestion des connaissances

Abstract

The ability of a company to remain efficient and competitive in an ever-changing environment depends on its ability to gather new information and develop new ideas. Given the changing environment, companies are forced to explore new commercial and operational opportunities, in particular through the consistent management of internal and external information and knowledge. This article is devoted to competitive intelligence and knowledge management, which are essential for the implementation of strategies research and competitive innovation. Taken together, these two concepts create a vision of company's performance.

Keywords: companies ; competitive intelligence ; knowledge management

Date of Submission: 29-05-2021

Date of Acceptance: 12-06-2021

I. Introduction

L'analyse des données est l'un des principaux facteurs de compétitivité des entreprises dans le monde actuel. La gestion consciencieuse de l'information est plus que jamais au centre des préoccupations des gestionnaires, car la clé du succès d'une organisation ne réside plus dans son capital financier, ses matières premières ou ses autres ressources physiques, mais dans son capital de connaissances (Pirttimäki 2007). Les réussites des organisations sont souvent des histoires de gestion efficace des connaissances. (Davenport et Prusak, 1998). En outre, la rapidité avec laquelle l'économie mondiale fonctionne aujourd'hui requiert de l'entreprise un accès rapide et facile aux informations opérationnelles, qui peuvent être utilisées pour évaluer les mesures de performance, comprendre le comportement des clients et prévoir les tendances du marché (Hedgebeth 2007).

On parle aujourd'hui d'« entreprise intelligente », un concept développé par Quinn (1994) selon lequel la capacité d'une entreprise à comprendre les événements dès qu'ils se produisent lui donne la possibilité d'être

plus intelligente et plus réactive vis-à-vis de ses parties prenantes. Davenport (2006) se sert de ce concept d'entreprise intelligente pour décrire les organisations qui ne se contentent pas de savoir quels produits leurs clients veulent, mais également de déterminer les prix qu'ils sont prêts à payer, combien d'articles chaque segment de clientèle achètera au cours de sa vie et ce qui les incite à acheter encore plus. De nombreuses fonctions organisationnelles qui dépendaient traditionnellement de la créativité et de la perspicacité humaines peuvent maintenant être améliorées grâce à des techniques quantitatives sophistiquées, que l'intelligence économique (IE) peut fournir. En 1994, Martre et al., (1994) ont défini l'IE comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques.

En effet, dans un monde qui s'informatise et se numérise chaque jour davantage, il va sans dire que les entreprises ressentent le besoin de revoir leurs processus de collecte et d'analyse des données. Et c'est là qu'interviennent les outils avancés d'intelligence économique (IE) et de veille économique comme condition préalable à l'obtention d'un avantage concurrentiel.

En mettant en œuvre une stratégie d'Intelligence économique, l'entreprise peut tirer profit des informations collectées dans ses systèmes opérationnels, transformer ces informations en connaissances stratégiques et garder une longueur d'avance sur la concurrence dans son secteur d'activité (Ramakrishnan et al. 2012). La capacité d'une entreprise à innover dépendra en effet de la facilité avec laquelle elle pourra transformer ces informations en processus et pratiques stratégiques qui lui permettront de se démarquer de ses concurrents (van Wijk et van den Bosch, 2000). Ce document soutient que l'intelligence économique et la gestion des connaissances sont complémentaires en termes de réponse aux exigences de performance des entreprises, car elles ont un effet positif sur la capacité des entreprises à apprendre, à développer et à appliquer de nouvelles connaissances.

Afin de comprendre les concepts et les méthodes qui sous-tendent l'intelligence économique (IE) et la gestion des connaissances (GC), des définitions et de ces deux notions sont présentées au début de ce document. Ces deux notions ont en effet plusieurs significations et connotations et ont fait l'objet de diverses définitions qui doivent être clarifiées. L'objectif est de rapprocher les définitions de l'IE et de l'GC afin de comprendre comment ces deux concepts peuvent être utilisés pour promouvoir une meilleure prise de décision stratégique basée sur la collecte de données et d'informations pertinentes. Ensuite, l'utilisation des techniques de gestion stratégique et leur nécessité, ainsi que l'alignement stratégique du système d'information sont abordés, et enfin nous nous penchons sur le rôle de l'intelligence économique dans la gestion des performances des entreprises

1. Intelligence économique : historique et définitions

L'intelligence économique (IE) est un terme multidimensionnel qui fait référence aux technologies et aux processus de traitement de l'information pour améliorer la prise de décision (Wanda & Stian, 2015). L'IE est à la fois un processus, une fonction managériale et un produit. Le processus consiste en des méthodes que les entreprises utilisent pour développer des informations utiles, ou des renseignements, qui peuvent aider les entreprises à survivre et à prospérer. La fonction organisationnelle coordonne le processus d'intelligence économique, mis en œuvre et géré comme une activité formelle et systématique étroitement liée à la gestion stratégique. Le produit est l'information qui permettra aux organisations de prévoir avec un certain degré de certitude le comportement de leurs concurrents, fournisseurs, clients, technologies, acquisitions, marchés, produits et services, et l'environnement général des affaires.

Selon (Martinet & Marti, 2001), le terme "intelligence" est privilégié car il a moins de connotations passives, que les termes de veille ou de vigilance actuellement utilisés. L'intelligence, en tant que faculté intellectuelle, est souvent définie comme la capacité d'adaptation des agents économiques à l'environnement, c'est-à-dire les capacités d'interprétation qui sont constituées en véritables vecteurs de concurrence. C'est également sous l'impulsion des publications de Porter (1980), dans lesquelles on trouve une large approche des mécanismes d'information sur la concurrence, ainsi que dans les travaux de Freeman (1984) qui traite le terme d'intelligence économique du point de vue des parties prenantes.

La première utilisation connue du terme "intelligence économique" est attribuée à l'historien américain Richard Miller Devens (1824-1900), dans "Cyclopædia of Commercial and Business Anecdotes", publié pour la première fois vers 1864. Devens a utilisé ce terme pour décrire comment le banquier anglais, Sir Henry Furness (1658-1712), a réalisé des profits en recevant des informations sur son environnement et en agissant en conséquence, avant ses concurrents. Selon Devens (1864, p. 210), ce banquier entretenait un réseau complet et parfait d'intelligence économique qui lui permettait de se distinguer de ses concurrents.

Ce n'est qu'au milieu du XXe siècle que le terme "intelligence économique" a été utilisé pour la première fois dans son contexte moderne. Dans un article intitulé "A Business Intelligence System", publié dans le IBM Systems Journal en 1958, Hans Peter Luhn l'a utilisé pour désigner la capacité à comprendre les interactions qui guident l'action vers un type d'objectif commercial, sur la base de "profils d'intérêt". Il a défini l'intelligence économique comme « tout système de communication servant à la conduite des affaires, au

sens large, peut-être considéré comme un système d'intelligence. La notion d'intelligence peut être définie, dans un sens général, comme la capacité à appréhender les interrelations entre des faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré » L'intelligence économique, dit-il, utilise des ordinateurs pour coder et résumer des documents afin de créer des informations exploitables. Cette définition révèle le lien très fort entre l'IE et l'action, et l'existence d'un objectif (Larivet, 2001). En d'autres termes, l'IE possède un aspect téléologique, elle est liée à un projet stratégique (Bournois et Romani, 2000).

En 1980, Alter a utilisé l'expression « systèmes d'intelligence économique basés sur les données » pour caractériser ce que l'on appelle aujourd'hui l'intelligence économique (Alter, 1980), ou les systèmes d'intelligence économique par extraction uniquement (Bonczek et al. 1981), c'est-à-dire un ensemble de solutions et de méthodes informatiques qui utilisent des données structurées pour répondre aux besoins d'information des entreprises.

Selon Gibson et al, le terme "intelligence économique" et ses concepts clés sont issus des recherches de Howard Dresner qui, en 1989, a proposé l'intelligence économique comme terme générique pour décrire "les concepts et les méthodes permettant d'améliorer la prise de décision des entreprises en utilisant des systèmes de soutien basés sur des données probantes" (Gibson et al, 2004)

Aujourd'hui, l'intelligence économique (IE) est reconnue comme une source potentielle d'avantage concurrentiel (Wieder et al. 2012). De nombreuses fonctions organisationnelles qui dépendaient traditionnellement de la créativité et de la perspicacité humaine peuvent aujourd'hui être améliorées grâce à des techniques quantitatives sophistiquées, que l'Intelligence économique (IE), parmi d'autres outils des technologies de l'information, peut fournir, en tirant parti de ressources intellectuelles supérieures, à la fois (humain et informatique), on peut exploiter et développer ses ressources traditionnelles mieux que ne le font ses concurrents (Sharma et Dijaw 2011). Les entreprises étant aujourd'hui contraintes d'utiliser l'information plus efficacement qu'auparavant, les outils avancés de BI et d'analyse sont devenus une condition préalable à l'obtention d'un avantage concurrentiel. Pirttimäki (2007) a défini l'IE comme un outil d'aide à la gestion et à la prise de décision à la fois étendu, pertinent et proactif au service des entreprises, de sorte que le véritable défi de la gestion de l'information est passé de la collecte de données suffisantes à une analyse et une utilisation efficaces (Chaudhuri et al. 2011).

1.1. Définition de l'intelligence économique

Dans un souci de compréhension de toutes les nuances et particularités de l'intelligence économique, nous proposons dans ce qui précède quelques définitions.

Le concept d'IE revêt plusieurs significations et connotations et a fait l'objet de diverses définitions explicites proposées par des chercheurs (Martre, Clerc, Harbulot, 1994 ; Achard, Bernat, 1998 ; Carayon, 2003; Delbecq, Pardini, 2008 ; Mallowan, 2010a ; Marcon, Moinet, 2011 ; Harbulot, 2012). Parfois, il désigne les processus de création d'informations, ou les outils technologiques (matériel et logiciel) utilisés pour réaliser ces processus, ou encore toutes les informations que la direction utilise pour mener à bien ses actions. D'autres, au contraire, définissent l'IE comme une architecture d'application destinée à soutenir les décisions.

En outre, la définition d'IE peut faire référence à la gestion des connaissances (KM), à la veille concurrentielle (CI) ou encore à la veille de marché (MI) (Popovic et al. 2010). Elle est également utilisée dans un sens large afin d'englober tous les concepts liés à la gestion systématique et continue des connaissances.

La première définition de l'intelligence économique était proposée par Luhn (1958), qui la définissait comme « une méthode automatique permettant de fournir aux scientifiques et aux ingénieurs des informations actualisées ». Ce n'est qu'en 1989 que Howard Dresner, analyste au sein du Gartner Group, a donné une définition dans une acception plus large de l'intelligence économique. Cette définition est formulée comme suit : « les concepts et méthodes visant à améliorer la prise de décision en utilisant des systèmes de support appuyés sur des faits ».

Henri Martre, l'un des pères fondateurs de l'intelligence économique, a formulé la première définition française de ce concept dans le rapport Martre de la Commission général du Plan (1994) intitulé "Intelligence économique et stratégie d'entreprise". Ce rapport fut le premier à susciter une véritable réflexion sur l'Intelligence Économique en France. La définition en question est la suivante « L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile [nécessaire à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie] aux acteurs économiques » (Martre et al. 1994).

On trouve dans le même rapport une autre définition de l'IE élaboré cette fois par Harbulot, dont voici la teneur « L'intelligence économique englobe toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel : veille, protection, manipulation de l'information » (Harbulot, 1994). Pour cet auteur « La problématique de l'intelligence économique met l'accent sur les deux fossés culturels suivants: passage d'une culture fermée à une culture ouverte de l'information; passage d'une culture individuelle à une culture collective de l'information » (Ibid).

Il existe également de nombreuses définitions fournies par des fournisseurs de logiciels et de solutions d'intelligence économique, elles sont presque toujours influencées par la volonté des fabricants de mettre en avant les aspects positifs de leurs logiciels (Rezzani, 2012 ; Popovic et al. 2010).

En effet, en se basant sur la fonctionnalité technique de l'IE, certains auteurs la définissent comme étant plus axée sur la technologie. Selon Pirttimäki (2007), le terme "IE" désigne l'ensemble des applications techniques, des logiciels et des outils qui permettent un traitement et une analyse efficaces des informations commerciales. Wieder et al (2012) font une distinction entre les logiciels, les outils et les systèmes d'IE. Ces auteurs indiquent que les logiciels d'IE décrivent les produits logiciels qui sont principalement conçus pour soutenir les activités d'IE, tels que les logiciels de stockage de données, les logiciels d'exploration de données et les logiciels de tableau de bord numérique. Ainsi, les outils d'IE sont des produits logiciels utilisés au sein d'une organisation, et un système d'IE est un ensemble d'outils et de technologies, d'applications et de processus connexes.

Le tableau 1 ci-dessous présente un aperçu des définitions utilisées par les chercheurs et les fournisseurs de systèmes informatiques pour saisir l'essence de l'intelligence économique.

Tableau 1 : Résumé des diverses définitions d'Intelligence Économique

Auteur	Fournisseur	Définition de l'IE
Luhn, (1958)		Tout système de communication servant à la conduite des affaires
Wilensky, (1967)		La collecte, le traitement, l'interprétation et la diffusion des informations (...) nécessaires au processus de décision.
Baumard, (1991)		L'activité qui consiste à "systématiser" la collecte, le traitement et l'utilisation des informations environnementales au profit d'une organisation (...) est conçue comme une interaction entre l'environnement et l'entreprise (...) a un rôle actif d'intervention.
Besson & Possin, (1996)		Capacité à obtenir des réponses à des questions en découvrant des intelligences entre deux ou plusieurs éléments d'information préalablement stockés.
Bloch, (1996)		<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'échange d'informations • Interface entre l'entreprise et son environnement
Levet & Paturol (1996)		Levet & Paturol (1996) La collecte et l'interprétation d'informations économiques en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective.
Kulkarni & King (1997)		Il s'agit d'un produit d'analyse des données commerciales à l'aide d'outils de veille économique.
Hassid et al (1997)		Un nouvel état d'esprit et un nouveau cadre de travail
	IBM (Whitehorn & Whitehorn 1999)	L'IE couvre les processus d'extraction d'informations commerciales précieuses à partir de la masse de données existant dans une entreprise.
De Vasconcelos (1999)		Un ensemble de plusieurs actions coordonnées et continues, à savoir : des actions d'orientation, de collecte, de mémorisation et de diffusion. Ces actions visent à traiter l'information de manière à la rendre stratégiquement exploitable afin de transformer la matière première "information" en valeur ajoutée. Ces différentes actions, développées juridiquement, doivent être soutenues par un système d'information et de communication intégré par réseau : d'une part autour d'un réseau interne à l'entreprise (via Intranet) et d'autre part dans le cadre d'une collaboration (via Internet) entre des acteurs externes ayant des intérêts communs.
Adelman and Moss (2000)		L'intelligence économique est une notion qui englobe un large éventail de logiciels et de solutions analytiques permettant de recueillir, de consolider, d'analyser et de fournir un accès à l'information d'une manière qui est censée permettre aux utilisateurs d'une entreprise de prendre de meilleures décisions commerciales.
Moss and Atré (2003)		Il s'agit d'une architecture et d'un ensemble d'applications et de bases de données intégrées, opérationnelles ou décisionnelles, qui permettent au monde des affaires d'accéder facilement aux données sur les entreprises.
Gangadharan and Swami (2004)		Le résultat d'une analyse approfondie des données détaillées sur les entreprises, notamment les technologies des bases de données et des applications, ainsi que les pratiques d'analyse.
Moss and Hoberman (2004)		Les processus, les technologies et les outils nécessaires pour transformer les données en informations, les informations en connaissances et les connaissances en plans qui conduisent à une action commerciale rentable. L'IE englobe l'entreposage des données, les outils d'analyse commerciale et la gestion du contenu et des connaissances.
Chang (2006)		Les données, informations et connaissances précises, opportunes et critiques qui soutiennent la prise de décision stratégique et opérationnelle et l'évaluation des risques dans des environnements commerciaux incertains et dynamiques. La source des données, des informations et des connaissances est à la fois interne et externe, collectée par l'organisation et fournie par des partenaires, des clients ou des tiers, selon leur propre volonté.
Turban <i>et al.</i> (2007)		Terme englobant les outils, les architectures, les bases de données, les entrepôts de données, la gestion des performances, les méthodologies, etc. qui sont tous intégrés dans un logiciel unifié.
	Gartner Research (Hostmann 2007)	Il s'agit d'un terme général qui englobe les applications analytiques, l'infrastructure et les plateformes, ainsi que les meilleures pratiques.

	Business Objects (Business Objects2007)	L'utilisation des données variées d'une organisation pour fournir des informations et des analyses significatives aux employés, aux clients, aux fournisseurs et aux partenaires en vue d'une prise de décision plus efficace.
	Cognos (Cognos 2007)	L'intelligence économique permet de rapprocher les personnes et les données, en offrant une variété de moyens pour visualiser les informations qui soutiennent la prise de décision basée sur les faits.
	SAS Institute (Ing 2007)	Fournir les bonnes informations aux bonnes personnes au bon moment afin de favoriser une meilleure prise de décision et d'obtenir un avantage concurrentiel.
	Oracle (Oracle 2007)	Un portefeuille de technologies et d'applications qui fournit un système intégré de bout en bout de gestion des performances de l'entreprise, comprenant des applications de gestion des performances financières, des applications opérationnelles d'IE, une base et des outils d'IE et un entrepôt de données.
	Informatica, Teradata, MicroStrategy (Markarian, Brobst&Bedell 2007)	Processus interactif permettant d'explorer et d'analyser des informations structurées et spécifiques à un domaine (souvent stockées dans une base de données) afin de discerner des tendances ou des schémas, et ainsi d'obtenir des informations et de tirer des conclusions.

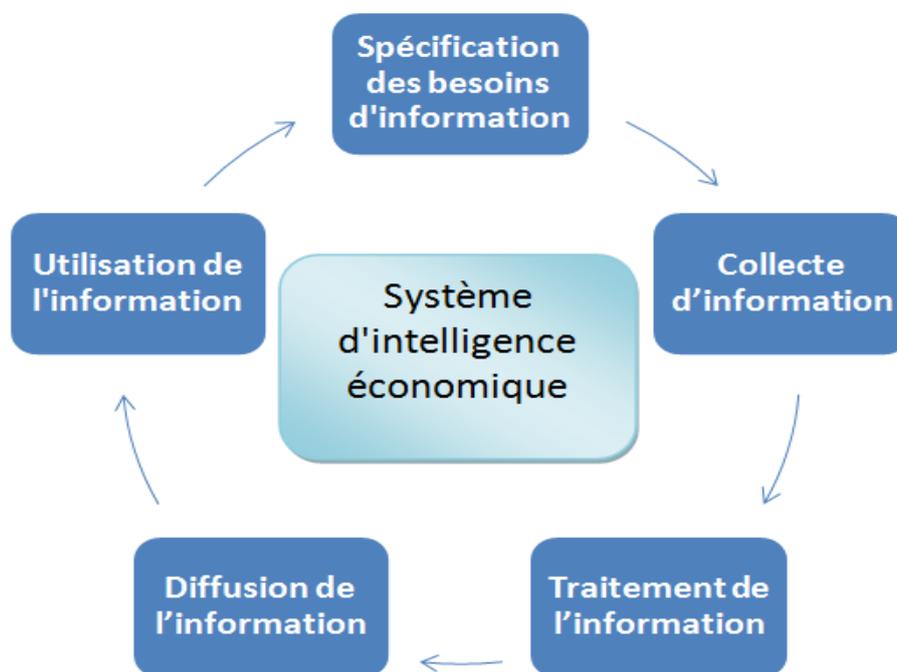
Source : Compilation des travaux de Larivet (2001) et Timothy Chee et al. (2009)

Une confrontation des définitions révèle qu'elles se répartissent généralement en trois grandes catégories : processus, fonction organisationnelle et produit, comme indiqué par Gilad et Gilad (1988).

a) Processus

Du point de vue processus, l'IE combine d'abord des activités systématiques directement liées à la prise de décision, notamment l'acquisition, la compilation et le stockage de données provenant de diverses parties de l'organisation, leur évaluation et leur transformation en informations utilisables pour un usage ultérieur (Smith et Lindsay 2012). Il s'agit d'obtenir des informations concrètes pour satisfaire un besoin d'information, impliquant cinq tâches principales : la spécification des besoins d'information, la collecte, le traitement, la diffusion et l'utilisation des informations, comme illustré dans la figure 1, ci-dessous.

Figure 1 : Processus d'anticipation par l'intelligence économique



Source : adapté deRezzani, (2012)

La spécification des besoins d'information consiste à analyser le type d'information nécessaire et à veiller à ce que seules les informations pertinentes soient utilisées dans le processus décisionnel (Lönnqvist et Pirttimäki 2006). La deuxième phase, celle de la collecte d'informations, est motivée par les besoins d'information des entreprises et vise à combler un manque d'information identifié. Dans la phase de traitement de l'information, les données acquises sont analysées et combinées dans différents programmes d'intelligence économique (Ibid). La phase de diffusion consiste à stocker les informations et à les communiquer aux principaux décideurs. L'objectif ultime d'un système d'intelligence économique est d'autonomiser les décideurs

et de leur permettre d'accéder aux informations commerciales requises aussi efficacement que possible (Ibid). Enfin, la phase finale, à savoir l'utilisation des informations, dépend fortement de l'efficacité et de la qualité des phases précédentes du processus d'IE. Il est donc important d'obtenir un feedback des utilisateurs pour optimiser chaque phase du processus d'anticipation fondée sur un réseau d'intelligence économique (Ibid).

b) Fonction organisationnelle

La fonction organisationnelle assure la coordination du processus d'intelligence économique. Bien que cette dernière soit considérée comme une activité informelle au sein de l'entreprise, une fonction organisationnelle doit, selon Gilad et Gilad (1988), être mise en œuvre et gérée comme une activité formelle et systématique étroitement liée à la gestion stratégique. De cette manière, un processus d'intelligence économique continu peut être assuré afin que les données ne soient pas perdues, que la duplication des efforts soit minimisée et, surtout, que les données sous diverses formes et provenant de diverses sources soient intégrées dans un ensemble cohérent pour la planification stratégique (Choo 2002). Par ailleurs, la création d'un centre de compétence de l'IE est particulièrement rentable pour le développement de solutions d'intelligence économique et d'information (Garrett, 2012) et permet d'éviter les frais de personnel (ibid).

c) Produit

L'intelligence économique peut également être considérée comme un produit, que Greene (1966) a défini comme des données traitées utiles à la gestion et portant sur l'environnement présent et futur dans lequel l'entreprise opère. Cette définition a deux implications importantes. D'une part, les données collectées sont traitées, ce qui implique qu'il s'agit d'informations analysées et ciblées sur l'utilisateur. D'autre part, le service auquel les données sont communiquées est essentiellement impliqué dans la gestion de l'information. Le service concerné définit les spécifications du "produit IE" et décide de son champ d'application. Il détermine également la finalité du produit, car son implication conditionne la pertinence des informations recueillies. L'intelligence économique n'a de sens que si les personnes, qui interprètent le sens et l'importance des informations fournies, agissent sur la base des connaissances acquises (Popovic et al. 2010).

Le produit IE fait également référence aux applications d'intelligence économique incluant des fonctionnalités intégrées pour la visualisation et l'analyse de données par un simple pointer-cliquer, au lieu de la programmation pure, qui requiert des compétences avancées (Hovi et al. 2009). Ces interfaces utilisateur dites de gestion, telles que les tableaux de bord, ont élargi la base d'utilisateurs des applications d'IE et ont introduit des concepts de gestion de l'information entièrement nouveaux. En outre, ces applications prennent en charge des activités d'utilisateurs lourds telles que les requêtes, l'exploration de données, l'entreposage de données, le traitement analytique en ligne (Online Analytical Processing "OLAP") et la production de rapports (Elbashir et al. 2008).

Sur la base des définitions présentée dans le tableau 1, ces trois catégories sont illustrées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Les trois grandes catégories de l'intelligence économique

Catégories	Processus	Fonction organisationnelle	Produit
Définition	Mettre l'accent sur le processus de collecte de données provenant de sources internes et externes et sur leur analyse afin de générer des informations pertinentes pour une meilleure prise de décision.	Axer les efforts sur l'efficacité organisationnelle par l'utilisation d'outils et de technologies qui permettent l'enregistrement, la récupération, la manipulation et l'analyse des informations.	Décrire l'IE comme le résultat/produit émergent de l'analyse approfondie des données détaillées des entreprises ainsi que des pratiques d'analyse utilisant les outils de l'IE
Auteur	Whitehorn&Whitehorn (1999) ; Business Objects (2007) ; Cognos (2004) ; SAS Institute (2007) ; Moss &Hoberman (2005) ; Hostmann (2007) ; Oracle (2007) ; Turban et al. (2007) ; Markarian, Brobst&Bedell (2007)	Moss &Atre (2003) ; Moss &Hoberman (2004) ; Adelman & Moss (2000) ; Turban et al. (2007) ; Oracle (2007) ; Hostmann (2007) * Note : La définition de Hostmann (2007) et de Moss &Hoberman (2005) couvre à la fois les processus et les approches technologiques.	Chang (2006) ; Gangadharan& Swami (2004) ; Kulkarni& King, (1997) ; Turban et al. (2007) * Note : la définition de Turban et al. (2007) s'étend aux trois catégories

Source : Adapté des travaux de Petrini, M & Pozzebon, M. (2004) ; Chang, E. (2006)

Au vue de ce qui précède, le terme "intelligence économique" désigne un système (Vercellis, 2006) de modèles, de méthodes, de processus, de personnes et d'outils permettant la collecte régulière et organisée des données générées par une entreprise. En outre, par le traitement, l'analyse ou l'agrégation, l'information peut être transformée, préservée, rendue disponible et présentée sous une forme simple, souple et efficace, de manière à faciliter la prise de décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles (Rezzani, 2012).

Ainsi, l'intelligence économique concerne à la fois les technologies de l'information et le traitement des informations commerciales. Il est donc nécessaire de gérer l'information stratégique et les connaissances pour

maintenir l'information critique et favoriser l'échange de connaissances et l'innovation à tous les niveaux de l'organisation. C'est pourquoi l'alignement de l'intelligence économique sur la gestion stratégique est un sujet intéressant à traiter, car il illustre la capacité des entreprises à optimiser la gestion des connaissances et la manière dont elles peuvent accroître de manière significative la productivité et les performances de leurs clients. Pour poursuivre sur cette voie, il est nécessaire de définir le concept de gestion des connaissances.

1.2. Gestion des connaissances : Rôle et définition

La construction d'une société de la connaissance repose sur des fondements qui remontent au XVIII^e siècle. Drucker (1993) décrit la relation entre la connaissance et la création de valeur en trois étapes historiques :

- au 18^e siècle, la base d'un système économique composé de machines et d'usines était le développement de nouvelles technologies. Les connaissances ont été appliquées aux outils, aux processus et aux produits.
- Dans un deuxième temps, avec les études sur le lieu de travail dans la gestion scientifique de Taylor, l'importance de la connaissance pour le travail est devenue évidente. Pour la première fois, les connaissances ont été systématiquement appliquées au travail.
- Enfin, la troisième étape est celle du changement de paradigme de la société de l'information à la société de la connaissance.

Dans le contexte actuel de numérisation omniprésente, la gestion des connaissances bénéficie d'une nouvelle impulsion et gagne à nouveau en popularité grâce à des concepts tels que l'intelligence artificielle (IA), le traitement du langage naturel ou « Natural Language Processing (NLP) », les services intelligents, la réalité augmentée et mixte (RAM), les systèmes d'assistance intelligents, l'apprentissage automatique, la veille économique (VE), l'Internet des objets (IOT) et l'industrie 4.0. Indépendamment de cela, son importance n'a jamais diminué, mais comme pour la gestion des processus d'entreprise, les débuts de la gestion des connaissances étaient également liés à des attentes fortement exagérées, souvent associées à une approche non professionnelle.

La gestion des connaissances, telle qu'on l'entend aujourd'hui, remonte au début des années 1990 (Jennex&Croasdell 2007). Elle est apparue et s'est développée grâce au développement des technologies de l'information. L'accent mis actuellement sur la GC est avant tout le signe que l'orientation vers la connaissance s'est traduite par des tâches concrètes et est devenue un élément naturel de la gestion et du leadership.

La gestion des connaissances devient donc de plus en plus importante dans la pratique, un fait qui est encore renforcé par la complexité croissante des connaissances et du processus d'innovation. Dans ce contexte, on parle souvent de travail de connaissance numérique ou d'architectures de connaissance numérique. Dans le premier cas, il s'agit de la conception de nouvelles formes de travail, dans le second cas, il s'agit de l'échange de connaissances dans les communautés sociales, de l'apprentissage dans et avec les médias numériques, des groupes de recherche, des communautés, etc.

Il y a de nombreuses raisons d'examiner de plus près la gestion des connaissances et ses méthodes. Tout d'abord, l'importance accrue de l'information et de la connaissance dans la gestion des entreprises, qui rend nécessaire d'accorder une attention appropriée à la gestion de ces ressources. Les concepts de gestion des connaissances sont également utilisés dans d'autres approches de gestion telles que l'apprentissage organisationnel ou la gestion du personnel. Une autre raison est le développement de systèmes d'information spécialisés, qui ont fait leur apparition sur le marché sous des noms tels que système de gestion des connaissances, système de mémoire organisationnelle ou système de mémoire d'entreprise et qui sont destinés à contribuer au succès de l'entreprise. Toutefois, en raison de son importance pour l'efficacité organisationnelle, l'utilisation du potentiel de la gestion des connaissances ne doit pas être laissée au hasard, mais doit faire l'objet d'une réflexion consciente et les tâches doivent être activement conçues.

La gestion des connaissances (GC) est essentielle pour que les entreprises soient compétitives et survivent dans un environnement dynamique et fortement concurrentiel. En termes simples, les objectifs de la gestion des connaissances (GC) sont les suivants : Faire en sorte que l'entreprise agisse le plus intelligemment possibles pour assurer sa viabilité et sa réussite globales et pour tirer le meilleur parti de son capital de connaissances. Pour atteindre ces objectifs, les entreprises performantes construisent, transforment, organisent, déploient et utilisent efficacement leur capital de connaissances. En d'autres termes, l'objectif global de la GC est de maximiser l'efficacité et l'efficience des connaissances de l'organisation et de renouveler continuellement son capital de connaissances.

La GC consiste à « *comprendre, cibler et gérer la construction, le renouvellement et l'application systématiques, explicites et délibérés des connaissances, c'est-à-dire à gérer des processus de connaissance efficaces* » (Wiiget al. 1997). La durabilité des entreprises dépend directement de la qualité des connaissances et de leur application réussie pour créer et fournir des produits et des services. Les données sont, selon Tuomi (2000), une compilation d'observations et de faits simples, dont nous devons disposer avant de pouvoir créer des informations, et ce n'est qu'après ces deux étapes que la connaissance peut être obtenue. Cette « *connaissance*

est utilisée pour recevoir l'information, la reconnaître et l'identifier ; l'analyser, l'interpréter et l'évaluer ; synthétiser, faire des hypothèses et décider ; s'adapter ou adapter, planifier, et piloter. »(Wiig, 1999).

Selon Love et al (2005), la gestion des connaissances est essentielle pour la durabilité et la compétitivité à long terme des entreprises. Elle permet la création de communautés de pratique au sein des entreprises et éventuellement entre les entreprises lorsqu'une alliance stratégique existe, dont le but est de créer une dynamique de demande, d'évaluation, de réflexion et d'amélioration des capacités de recherche des entreprises pour générer de nouvelles connaissances. Alavi et Leidner définissent la GC comme « *un processus systémique et organisationnel spécifié pour acquérir, organiser et communiquer les connaissances qu'ont les employés afin que d'autres puissent s'en servir pour être plus efficaces et productifs.* » (Alavi et Leidner 1999)

La connaissance est également définie en termes de contexte. Davenport et Prusak (1998) en donnent la définition suivante : « un mélange fluide d'expériences encadrées, de valeurs, d'informations contextuelles et de perspectives d'experts qui fournissent un cadre permettant d'évaluer et d'intégrer de nouvelles expériences et informations ». En effet, le concept de contexte (culture, langue, habitudes) fournit des cadres pour la compréhension et l'utilisation des connaissances selon Jennex (2006). Beaucoup de définitions du terme "connaissance" complètent ces définitions. Le tableau 3 fournit certaines d'entre elles en rapport avec le thème de la gestion des connaissances.

Tableau 3. Définitions de la connaissance et de la gestion des connaissances

Auteurs	Définitions
Alexander &Schallert (1991)	La connaissance fait référence au stock d'informations, de compétences, d'expériences, de croyances et de souvenirs d'un individu.
Wiig(1993)	La connaissance est constituée de vérités et de croyances, de perspectives et de concepts, de jugements et d'attentes, de méthodologies et de savoir-faire.
Bohn (1994)	La connaissance est définie comme la compréhension des effets des variables d'entrée sur la sortie.
Nonaka&Takeuchi (1995)	La connaissance est un facteur de production
Grant(1996)	La connaissance réside dans la tête des individus [...] la connaissance est ce qui est connu.
Nonaka, Umemoto, &Senoo, (1996)	La connaissance est une croyance qui est considérée comme justifiable et vraie.
Beckman (1997)	La connaissance est le raisonnement sur l'information pour guider activement l'exécution des tâches, la résolution des problèmes et la prise de décision afin de réaliser, d'apprendre et d'enseigner
Van der Spek&Spijkervet (1997)	La connaissance est l'ensemble des idées, des expériences et des procédures considérées comme correctes et vraies, et qui, par conséquent, guident les pensées, les comportements et la communication des personnes.
Davenport&Prusak(1998)	La connaissance consiste en une information contextuelle associée à une compréhension de la manière dont elle doit être utilisée
Davenport & Long (1998)	La connaissance est une information combinée avec l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion.
Kock & Reine (1998)	La connaissance est une perception nouvelle ou modifiée ou une compréhension prédictive.
Alavi&Leidner (1999)	La connaissance est une croyance personnelle justifiée qui augmente la capacité d'un individu à agir efficacement.
Bender & Fish (2000)	La connaissance prend naissance dans la tête d'un individu (l'état mental qui consiste à avoir des idées, des faits, des concepts, des données et des techniques, tels qu'ils sont enregistrés dans la mémoire d'un individu) et s'appuie sur des informations qui sont transformées et enrichies par l'expérience, les croyances et les valeurs personnelles, avec un sens pertinent pour les décisions et les actions. La connaissance produite par un individu peut être différente de celle que possède une autre personne recevant la même information.
Bouthillier &Shearer, (2002).	La connaissance est l'application de l'information
Définition de la gestion des connaissances	
Ouintas et al. (1997)	La GC consiste à découvrir, développer, utiliser, fournir et absorber des connaissances à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation grâce à un processus de gestion approprié pour répondre aux besoins actuels et futurs
Allee (1997) ; Davenport (1998) ; Alavi et Leidner (2001)	La gestion des connaissances consiste à gérer les connaissances de l'entreprise par un processus systématique et organisationnel spécifié pour acquérir, organiser, maintenir, appliquer, partager et renouveler les connaissances tacites et explicites des employés afin d'améliorer les performances de l'organisation et de créer de la valeur
Gupta et al. (2000)	La GC est un processus qui aide les organisations à trouver, sélectionner, organiser, diffuser et transférer les informations importantes et l'expertise nécessaires à leurs activités.
Bhatt (2001)	La GC est un processus de création, de validation, de présentation, de distribution et d'application des connaissances
Holm (2001)	La GC consiste à fournir la bonne information aux bonnes personnes au bon moment, à aider les gens à créer des connaissances, à partager l'information et à agir en conséquence
Horwitch et Armacost (2002)	La GC est la création, l'extraction, la transformation et le stockage des connaissances et des informations appropriées afin de concevoir de meilleures stratégies, de modifier les actions et d'obtenir de bons résultats.
Holsapple, (2005)	La gestion des connaissances est basée sur les activités humaines, les processus, les interactions sociales, les expériences et l'interprétation cognitive des informations

Rosenthal-Sabroux&Grundstein, (2008)	La gestion des connaissances comme des activités et des processus axés sur la création et l'utilisation des connaissances dans une organisation.
--------------------------------------	--

Source : *Compilation des travaux de Kanagasabapathy et al. (2008) ; Apurva& Singh (2011) et Uyoyo Z- E. (2014)*

Toutes ces définitions s'accordent à dire que la connaissance est la combinaison de données et d'informations, si elle est associée à des compétences et à une expérience, elle constitue un atout précieux qui peut être utilisé dans la prise de décisions. En outre, certains chercheurs estiment que la gestion des connaissances n'est pas seulement une question de processus, mais qu'elle dépend largement du contexte et des caractéristiques humaines. En conclusion, la gestion des connaissances peut être définie simplement comme le processus d'utilisation des connaissances passées et actuelles, d'une manière compréhensible pour l'utilisateur final.

2. De la stratégie à la gestion stratégique

Après avoir défini ce qu'est l'intelligence économique et la gestion des connaissances, nous allons maintenant nous concentrer sur la gestion stratégique, et plus précisément sur les besoins en termes d'intelligence économique, dans la mesure où la qualité de l'information est essentielle pour optimiser la prise de décision. De meilleures décisions conduisent à un avantage concurrentiel et à une position forte sur le marché, ce qui est certainement l'un des objectifs ultimes des entreprises. L'objectif consiste ici à déterminer quels sont les besoins en matière de gestion stratégique et les solutions d'intelligence économique qui répondent à ces besoins.

En outre, Les besoins des entreprises connaissent une évolution qui a conduit les applications analytiques à jouer un rôle de plus en plus stratégique dans leurs activités, devenant ainsi un outil prioritaire pour la définition des orientations de l'entreprise. Dans le même temps, l'entreprise est tiraillée entre le besoin, d'une part, de reporting financier précis et d'une gouvernance de l'entreprise et, de l'autre, la nécessité de produire des rapports dans les délais impartis, tout comme la nécessité de partager les informations au sein de l'entreprise, créant ainsi une collaboration entre les différents rôles fonctionnels. Il est donc essentiel que l'entreprise dispose d'un système d'information bien conçu, capable de valoriser chacun des éléments qui le composent (personnes, procédures, données, infrastructures, principes et valeurs inspirantes).

2.1. Stratégie

La stratégie est considérée comme le plus haut niveau d'activité de management, et ce concept est utilisé très souvent et dans de nombreux contextes différents. De plus, la stratégie n'a pas la même signification pour tous les chercheurs. Wright et al, (1992), la décrivent comme des plans pour les cadres supérieurs qui doivent conduire à des résultats conformes à la mission et aux objectifs de l'organisation. Henry Mintzberg (1994) définit la stratégie comme un plan, une tactique, un schéma, une position et une perspective.

- **La stratégie comme plan :** C'est une sorte de ligne directrice pour faire face à une situation, c'est-à-dire un plan préétabli pour faire face à la situation future, conçu en fonction d'un objectif spécifique.
- **La stratégie comme tactique :** lorsqu'une action spécifique est envisagée à l'égard d'un concurrent. La stratégie consiste en une ébauche cohérente d'une série d'actions à entreprendre.
- **La stratégie comme schéma :** promouvoir la mise en place et l'utilisation d'un système continu de collecte et d'archivage des données sur les besoins, les objectifs des améliorations prévues, et la démarche à suivre. Ainsi, un plan peut être une stratégie intentionnelle, mais un schéma directeur est une stratégie réalisée.
- **La stratégie est une position ou un emplacement :** une position favorable nécessite un équilibre entre l'organisation et son environnement, ou entre son contexte interne et externe.
- **La stratégie est enfin une perspective :** elle est partagée par les membres de l'organisation à travers leurs intentions et leurs actions, unis par une vision commune.

Porter affirme qu'une entreprise ne peut surpasser la concurrence que si elle peut établir une différence de valeur pour les clients qui peut être maintenue sur une longue période. Ainsi, la stratégie, selon Porter, signifie « *un ensemble différent d'activités pour fournir une combinaison unique de valeur* » (Porter 1980).

Le processus de planification stratégique analyse les valeurs communes d'une organisation et de ses environnements interne et externe. Ces facteurs sont comparés aux objectifs futurs de l'organisation, ce qui permet de définir des objectifs concrets et des tactiques pour atteindre ce but. L'évaluation et l'adaptation continues du processus de planification permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans un environnement en mutation. La figure 2 présente une vue simplifiée du processus de planification stratégique.

Figure 2 Processus de planification stratégique



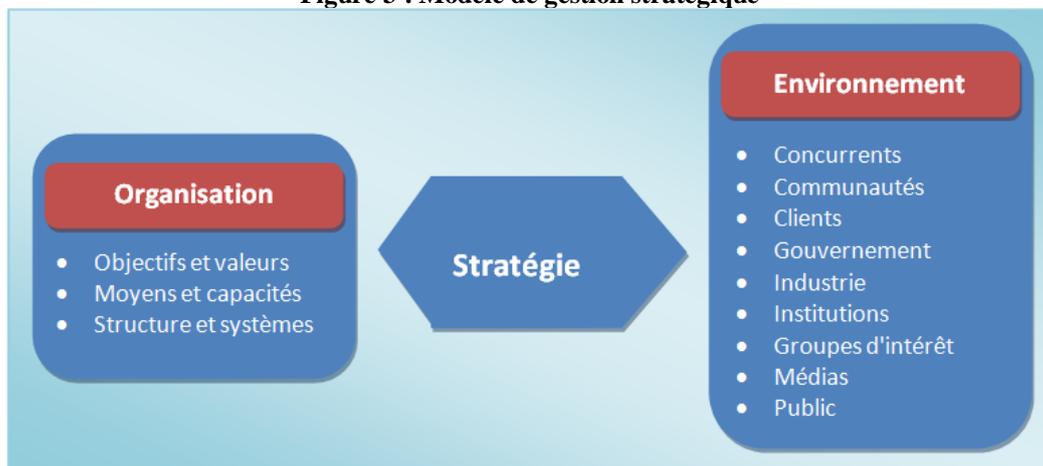
Source : Compilation de données à partir de la littérature existante

2.2. Gestion stratégique

La planification stratégique est nécessaire mais insuffisante pour la survie d'une entreprise. Elle n'est que la première partie d'un processus plus vaste. La gestion stratégique consiste en une planification ou une analyse stratégique, en la prise de décisions stratégiques et en l'exécution d'actions afin de rester compétitif et de créer des opportunités de croissance. En plus de la planification stratégique, les dirigeants doivent prendre des décisions stratégiques. Ces décisions ont trait au secteur dans lequel une organisation est active et à la manière d'être compétitive dans ces secteurs. En outre, ces décisions doivent être transformées en actions pour être effectives. Ces actions comprennent souvent l'allocation de ressources pour permettre aux organisations d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés. Un autre aspect de la gestion stratégique consiste à créer un avantage concurrentiel durable (Dess& Lumpkin 2005). Bensoussan &Fleisher définissent la gestion stratégique comme « *la conduite d'une organisation qui a pour objectif ultime le développement de valeurs, de capacités de gestion, de responsabilités organisationnelles et de systèmes administratifs qui relie la prise de décision stratégique et opérationnelle, à tous les niveaux hiérarchiques et à travers toutes les lignes d'autorité*¹ » (Fleisher&Bensoussan, 2003). La figure ci-dessous illustre cette définition

¹La définition originale se lit comme suit : "Strategic management is conducting an organisation that has as its ultimate objective the development of values, managerial capabilities, organisational responsibilities and administrative systems that link strategic and operational decision making, at all hierarchical levels and across all lines of authority."

Figure 3 : Modèle de gestion stratégique



Source : Fleisher & Bensoussan, (2003)

La figure 3 illustre chaque élément de l'organisation et de l'environnement externe qui affecte la stratégie d'une entreprise. En outre, ces éléments peuvent également affecter certains autres éléments. La stratégie se concentre sur l'alignement de tous les éléments dans le temps et l'espace. Le rôle de la gestion stratégique est de soutenir le processus de prise de décision. Le dirigeant doit savoir quels éléments sont affectés par quelle décision, et par conséquent un alignement aussi étroit que possible est nécessaire entre tous les éléments impliqués afin de prendre des décisions stratégiques efficaces. En tenant compte de tous les éléments, l'analyste stratégique analyse et essaie de comprendre comment positionner l'organisation de manière à ce que cet alignement soit aussi optimal que possible. Le processus permettant d'arriver à cette compréhension est appelé l'intelligence économique.

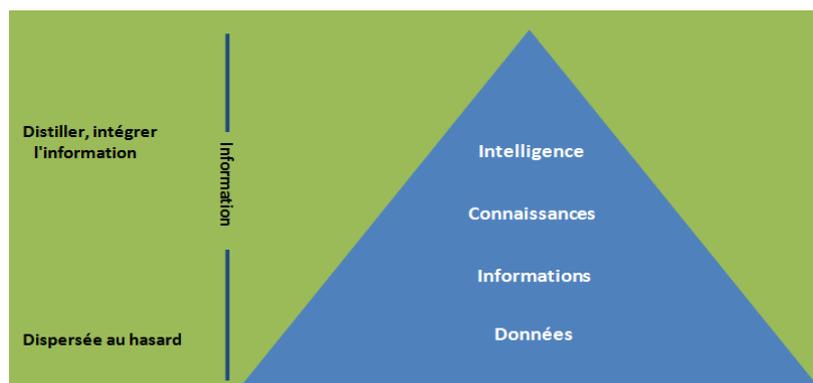
2.3. Le besoin de connaissances et la valeur de l'information

À l'ère d'Internet et du commerce électronique, l'information au sein d'une organisation est généralement dispersée entre différents systèmes opérationnels, car il existe de nombreuses sources d'information externes. En l'absence d'une organisation, la structure de l'information devient incompatible et son mode d'utilisation est rarement défini, ce qui entraîne un manque de vision globale sur un sujet d'intérêt donné (Hovi et al. 2009). Grâce aux systèmes d'IE, les informations dispersées et fragmentées sont intégrées, traitées et distribuées dans toute l'organisation pour soutenir la prise de décision opérationnelle, tactique et stratégique (Hovi et al. 2009). Hervonen (2010) a résumé l'objectif de l'IE comme étant "le pouvoir de l'information partagée".

Avant de nous focaliser sur les besoins en matière d'informations pour la prise de décisions stratégiques, il convient tout d'abord d'expliquer la différence entre information, connaissance et intelligence.

Aujourd'hui, l'"intelligence" semble être un concept novateur et commence à atteindre un niveau d'activité intellectuelle encore de plus en plus important, car elle combine des stratégies, différents instruments, outils et acteurs pour produire une information qui sera exploitée pour sa valeur. Basé sur le traitement de l'information et de la connaissance, l'intelligence permet de filtrer l'information et l'analyser, ce qui conduit non seulement à la connaissance, mais aussi à l'action.

Figure 4 : Pyramide d'intelligence économique



Source : *Global Intelligence Alliance, (2004a)*

Sawka(1996), considère que l'intelligence économique est un prélude à une prise de décision éclairée, et affirme en outre que les renseignements peuvent être considérés comme des informations exploitables concernant un client, la situation du marché, un régulateur, un concurrent ou toute autre influence extérieure. Cette définition est exhaustive dans la mesure où elle assimile l'IE à une "information exploitable" sur les clients, la concurrence, les conditions du marché ou d'autres facteurs externes. En utilisant les bonnes techniques d'analyse et d'interprétation, les informations peuvent être transformées en renseignements exploitables. En outre, l'analyse et l'interprétation nécessitent implicitement une intervention humaine. En d'autres termes, l'intelligence économique n'existe pas sans le cerveau humain. Cet aspect humain doit être souligné car il est souvent négligé, les dirigeants ayant d'énormes responsabilités, qui restent indispensables dans la prise de décision (Fries, J., 2006). Comme tout autre système de renseignement, l'objectif principal de l'intelligence économique est de soutenir, de faciliter et d'améliorer la prise de décision.

L'intelligence économique permet une interprétation et une analyse beaucoup plus précises des informations, tout en permettant au dirigeant de réagir à certaines situations futures et d'orienter son entreprise dans la bonne direction en prenant les bonnes décisions.

2.4. Alignement stratégique des entreprises sur leur stratégie d'IE

Les définitions présentées dans le tableau 1 montrent que l'intelligence économique, en tant que terme académique, est plutôt jeune, bien que les activités commerciales sous-jacentes liées à la collecte de données de marché et à l'analyse de la structure de l'industrie existent depuis les années 60, mais l'utilisation systématique de l'intelligence économique dans la prise de décision stratégique n'a commencé à susciter l'intérêt des universitaires que depuis les années 90 (Pirttimäki 2007). En effet, l'alignement stratégique avec la stratégie informatique a fait l'objet de nombreuses recherches (Reich et Benbasat (2000), Hirschheim et Sabherwal (2001), Kearns et Lederer (2003), Avison et al (2004), Coleman et Papp (2006), Hu et Huang (2000), Weiss et Thorogood (2011). Cependant, peu de recherches ont été menées sur le développement de la stratégie de l'IE ou de la stratégie qui traite de la gestion des informations, du stockage des données et de l'utilisation des informations les unes par rapport aux autres. Les stratégies de stockage des données sont généralement liées à la mise en œuvre des systèmes et se concentrent davantage sur les attributs techniques (Sen et Sinha 2005) que sur l'élaboration d'une stratégie globale de gestion de l'information qui soutient la prise de décision stratégique et qui nécessite un lien avec les objectifs et les activités de l'entreprise en plus des solutions techniques.

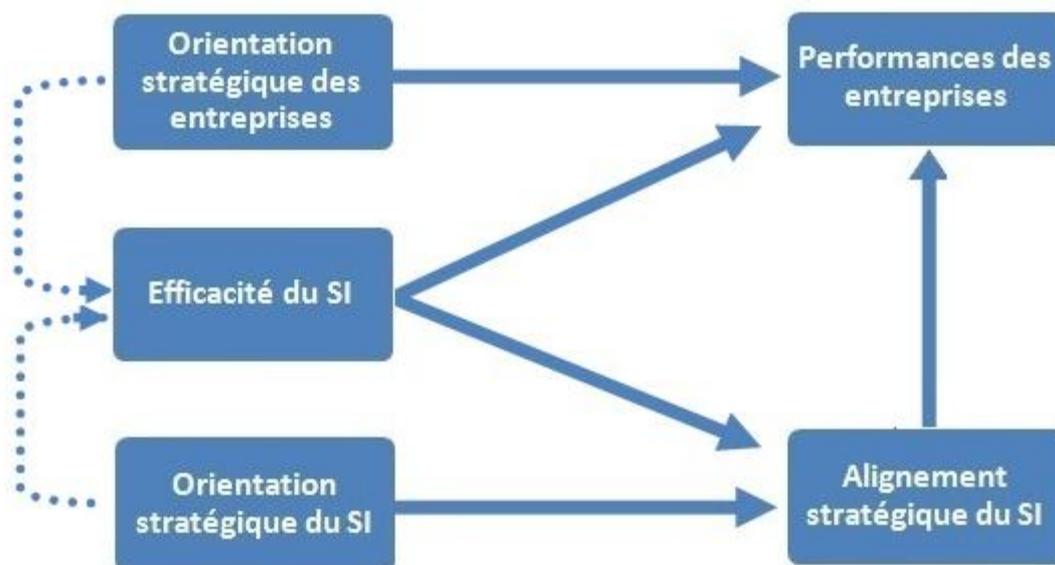
Selon Hirschheim et Sabherwahl (2001), l'alignement stratégique dans la gestion de l'information concerne l'adéquation entre les stratégies de l'entreprise et les systèmes d'information ou, comme le soulignent Reich et Benbasat (1996), « *la mesure dans laquelle la mission, les objectifs et les plans des systèmes d'information soutiennent et sont soutenus par la mission, les objectifs et les plans de l'entreprise* ».

Le concept "alignement stratégique" fait référence au lien entre l'IE et l'entreprise, permettant aux professionnels de l'entreprise de faire cadrer aussi étroitement que possible leurs activités « *avec toutes les composantes de l'organisation (processus et contexte interne) à réagir rapidement et « stratégiquement » aux modifications du contexte externe* » (Saïd, 2006) grâce à une véritable stratégie d'intelligence économique. De même, L'alignement stratégique donne une orientation et une flexibilité à la gestion de l'information afin qu'elle puisse répondre aux changements et aux nouvelles opportunités (Avison et al., 2004). Il guide les opérations d'intelligence économique vers une prise de décision fondée sur la connaissance, en permettant à l'IE de rapprocher l'information de l'utilisateur final (Pant, 2009).

La théorie de l'alignement stratégique a déjà évolué dans le monde académique depuis plusieurs décennies grâce aux travaux de plusieurs auteurs qui ont tous contribué à justifier son importance dans la réalisation de la valeur des investissements informatiques et l'obtention d'un avantage concurrentiel (Luftman, Papp & Brier 1995 ; Luftman, 1996 ; Papp & Motiwalla 1996 ; Luftman et al. 1999 ; Henderson & Venkatraman 1999 ; Chan & Reich, 2007).

L'alignement stratégique est souvent conceptualisé dans la littérature comme un processus et un résultat. Elle est considérée par Reich et Benbasat (2000) comme un état d'intégration souhaité, obtenu par la communication et la planification conjointe, tandis que Hirschheim et Sabherwahl (2001) la définissent comme des efforts continus pour établir et maintenir une relation réciproque entre les entreprises et les systèmes d'information (SI). Quel que soit le point de vue, toutes les définitions partagent la même idée d'amélioration des performances des entreprises et de la gestion de l'information par le partage de l'information (Avison et al. 2004). Pour illustrer l'alignement stratégique, le modèle conceptuel de Chan et al (1997), présenté dans la figure 5 ci-dessous, illustre les effets de l'alignement stratégique sur la performance des entreprises et l'efficacité des SI, et définit l'alignement stratégique en tant que lien entre la direction stratégique des entreprises et la direction stratégique des SI.

Figure 5 : L'impact de l'alignement stratégique sur la performance des entreprises et l'efficacité des SI



Source : Chan et al. (1997)

3. Intelligence économique et gestion des performances des entreprises

L'intelligence économique est une pratique qui a toujours existé de manière informelle dans les entreprises. La surveillance active de l'environnement extérieur afin de détecter les opportunités ou les menaces pesant sur le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que la capacité à dépasser les limites légales et éthiques pour influencer les pratiques de la concurrence économique, se manifestent au niveau du management stratégique qui est aujourd'hui fortement remodelé sous l'impact de la nouvelle économie. Nous estimons qu'il est important de souligner l'importance de l'utilisation d'un tel instrument stratégique pour la croissance des performances des entreprises.

Dans le monde hautement concurrentiel d'aujourd'hui, la qualité et l'actualité des informations commerciales pour une organisation n'est pas un choix entre profits et pertes, c'est une question de survie ou de faillite. Aucune organisation commerciale ne peut nier les avantages inévitables de l'intelligence économique. L'intelligence économique s'appuie sur les composants des technologies informatiques déjà développés et installés pour aider les entreprises à tirer parti de leurs investissements informatiques actuels et à utiliser les précieuses données stockées.

L'IE représente un atout de transformation pour les entreprises. Elle peut éliminer une grande partie des conjectures au sein des entreprises, améliorer la communication et la planification conjointe entre les fonctions et les secteurs d'activité, et leur permettre de réagir beaucoup plus rapidement aux changements de conjoncture et de marché.

Fondée sur le principe de la coordination, l'intelligence économique est corrélée à l'évolution de la culture de l'organisation et à sa capacité à construire l'avenir face à des événements incertains. Elle permet également d'attirer certaines opportunités stratégiques qui permettent de construire un avantage compétitif durable. Ursacescu&Cioc, (2012) présentent la synthèse suivante basée sur les perspectives conceptuelles de l'intelligence économique :

✓ L'intelligence économique représente un outil de gestion de l'information stratégique, dont le but principal réside dans l'accroissement de la concurrence de l'entreprise.

✓ La mission de l'intelligence économique consiste à fournir des informations et des connaissances sur les principaux concurrents de l'entreprise dans le but de déterminer la manière dont ceux-ci pourraient influencer négativement les intérêts et la position de l'entreprise sur le marché concurrentiel. En conséquence, l'intelligence économique devient primordiale dans la justification des décisions stratégiques, ainsi que dans le développement des actions d'influence de l'organisation (lobbying) dans l'espace économique mondial.

✓ L'IE est un processus construit sur la base du cycle de l'information, qui aide les décideurs à exercer les fonctions de gestion (planification, organisation, coordination, contrôle et motivation).

✓ L'IE se distingue de l'espionnage économique, en s'inscrivant dans une démarche légale de recherche d'information et en respectant les normes éthiques et juridiques. Telles qu'elles se manifestent actuellement, les pratiques d'intelligence économique ont été déterminées par certaines prémisses historiques, dont l'interaction progressive et systémique a modelé le système économique mondial actuel (Delbecque, 2006). Ces prémisses historiques se manifestent par :

- Les mutations endogènes conflictuelles du capitalisme. Celles-ci sont liées à la difficulté croissante de conquête du marché concurrentiel, qui a conduit à la génération de certains coûts significatifs pour atteindre l'avantage concurrentiel. Dans une économie mondialisée, sa conservation sur une plus longue période est une mesure extrêmement complexe, qui ne peut être réalisée avec les instruments et les moyens stratégiques classiques.

- Le système mondial a glissé d'une logique bipolaire à une dynamique multipolaire, dans laquelle la scène économique est organisée selon une concurrence mondiale. Les enjeux de pouvoir des entreprises se retrouvent dans la capacité de gestion stratégique de l'information, ainsi que dans l'élévation de la capacité cognitive dans le plan d'organisation.

- L'apparition de l'économie basée sur l'information et la connaissance. Le système économique actuel basé sur les nouvelles sources de pouvoir (information, connaissance et technologies informatiques et de communication) impose aux organisations un comportement stratégique réactif et proactif, par lequel l'acquisition d'informations à haute valeur ajoutée revêt une importance au moins égale à celle de l'activité économique de l'organisation, ainsi que l'accumulation du capital financier et l'assurance des compétences des ressources humaines. Dans ce contexte, l'apparition des pratiques d'intelligence économique et leur utilisation comme instrument stratégique pour l'augmentation de la performance des entreprises est devenue possible.

- La gestion offensive de l'information et de la connaissance. Les transformations apportées par la société de l'information et de la connaissance dans la dynamique des systèmes organisationnels ont déterminé une amplification du potentiel stratégique de ces deux ressources fondamentales. En conséquence, une gestion offensive de celles-ci est imposée afin d'acquiescer ou de conserver la position dominante d'une entreprise. Ce changement de perception concernant les modalités de gestion de l'information, parallèlement au développement des pratiques de gestion des connaissances, a représenté une autre prémisses importante dans l'apparition de l'intelligence économique. (Ursacescu&Cioc, 2012)

L'intelligence économique est ainsi apparue dans un contexte historique bien défini comme un ensemble de pratiques situées à la frontière de l'organisation avec l'environnement concurrentiel. Dans la nouvelle économie où le système de création de richesse est basé sur l'intelligence économique s'inscrit dans une perspective à long terme, étant intimement lié à la culture managériale.

Dans le même sillage, la performance peut être obtenue par le biais de la surveillance de l'environnement, et c'est là que le concept d'IE entre également en jeu. L'IE permet de surveiller l'environnement de l'entreprise et l'évolution des domaines d'activité stratégiques et de leurs applications les plus pertinentes afin d'identifier les éléments perturbateurs et donc les opportunités de marché, comme le montre le tableau 4 :

Tableau 4 : Surveillance de l'environnement (opportunités et menaces)

Compétitivité et stratégie commerciale
<p>Objectif : connaître la stratégie des concurrents, les politiques de prix, les contrats, accords et partenariats, l'évolution de la part de marché, l'image des concurrents, le comportement des clients.</p> <p>Opportunités : Identifier les concurrents "dangereux" Possibilités de partenariats stratégiques, d'acquisition ou de fusion Définir de nouvelles possibilités de différenciation.</p> <p>Menaces : L'apparition de nouveaux produits des concurrents Le développement de produits de substitution Le dénigrement de l'image de l'organisation ou de ses produits</p>
Technologie
<p>Objectif : connaître les résultats de la recherche fondamentale et appliquée dans le domaine des produits, des processus technologiques, des services, etc.</p> <p>Opportunités : Découvrir les inventions susceptibles d'être transformées en innovation. Utilisation de nouveaux matériaux ou de nouvelles technologies.</p> <p>Menaces : Menaces sur le patrimoine informationnel. Détérioration ou piratage des systèmes informatiques</p>
Finance
<p>Objectif : Connaître la réglementation du marché financier, de l'évolution des actions sur le marché des capitaux.</p>

<p>Opportunités : L'opérationnalisation de nouvelles sources de financement. L'identification des possibilités de soutien à partir de fonds publics.</p> <p>Menaces : Perdre le contrôle du capital.</p>
Organisation
<p>Objectif : Connaître les aspects généraux et spécifiques de la culture organisationnelle ; analyser les capacités d'adaptation, de flexibilité et de changement propres.</p> <p>Opportunités : Anticiper l'évolution des métiers. Anticiper le besoin de renouvellement du système de gestion. S'adapter aux nouveaux styles de gestion et aux nouvelles méthodes de gouvernance.</p> <p>Menaces : Degré élevé de fluctuation des employés "clés". La divulgation d'informations dans un cadre juridique.</p>
Réglementation
<p>Objectif : connaître la base législative, les propositions de loi, la réglementation des marchés commerciaux et financiers.</p> <p>Opportunités : Exploiter les possibilités offertes par la législation. Repérer les "cibles" des actions de lobbying.</p> <p>Menaces : Coûts supplémentaires engendrés par les modifications des règlements ou des normes</p>

Source : Ursacescu&Cioc, (2012)

Dans cet environnement, la capacité concurrentielle des entreprises dépend essentiellement de la manière dont elles s'intègrent dans un écosystème et construisent un réseau qui va au-delà de leur propre organisation dans l'économie de la connaissance.

Dans cette optique, l'intelligence économique et technologique améliore la performance globale de l'entreprise en lui permettant de surveiller son environnement et constitue un élément essentiel dans l'élaboration de stratégies de recherche et d'innovation compétitives.

Ces dernières années, le concept d'intelligence économique est devenu essentiel pour optimiser les performances des entreprises. Historiquement, la collecte et l'analyse des données se sont concentrées sur la prospection, les ventes, les bénéfices, la qualité, les coûts et de nombreux autres indicateurs au sein d'une entreprise, mais l'IE va bien au-delà en introduisant les concepts de gestion et de retour d'information, par la mise en œuvre de processus tels que la planification et la prévision comme croyances fondamentales de la stratégie d'une entreprise, dont la performance est influencée par les pratiques d'intelligence économique.

En fait, l'IE permet aux entreprises de définir les méthodologies, les mesures, les processus et les systèmes utilisés pour contrôler et gérer leurs performances. Il s'agit donc d'un outil de gestion des performances, qui permet aux entreprises de guider les activités de modélisation ou d'exploration de scénarios et de les aider à envisager des alternatives à clarifier les valeurs et les intérêts qui sous-tendent les différentes visions et à faire des choix entre celles-ci.

L'intelligence économique est considérée à la fois comme une démarche collective menée au sein de l'entreprise visant à accroître sa compétitivité à long terme et comme une stratégie de soutien à l'ingénierie de l'information dans les entreprises. Les méthodes de gestion, les techniques et les outils de soutien peuvent être intégrés de manière transparente aux composantes de l'intelligence économique dans des systèmes de gestion des performances spécialement conçus ou personnalisés. Les principales fonctions de l'IE sont les suivantes : maîtriser les actifs et le savoir-faire scientifiques et technologiques, détecter les opportunités et les menaces, coordonner les activités et influencer. Ces fonctions sont détaillées dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Fonctions de l'intelligence économique

Fonction	Critères
Maitriser les actifs et le savoir-faire scientifiques et technologiques	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les savoirs et savoir-faire • Connaître le droit, les règles et les normes de la propriété industrielle et immatérielle • Appliquer les règles de sûreté et de sécurité industrielle • Maîtriser les technologies de l'information • Prendre plus pleinement conscience du coût de l'information
Détecter les opportunités et les menaces	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper les risques • Maîtriser les techniques de veille • Surveiller le cycle du renseignement • Percevoir la réalité des rapports de force • Recenser les complémentarités • Détecter les réseaux • Déployer une stratégie offensive
Coordonner les activités	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de sens du dialogue • Créer une culture collective de l'information • Envisager les différents aspects de la collecte, de l'utilisation et de la communication des renseignements à partir d'une excellente Combinaison opérationnelle de l'information • Être Capable de mobiliser les réseaux
Influencer	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les techniques de guerre de l'information • Valoriser l'information • Investir dans l'information • Assurer une meilleure appropriation des réseaux d'information

Les fonctions décrites ci-dessus permettent de mieux comprendre les différentes ressources et compétences qui sous-tendent le potentiel de l'IE d'une entreprise. Le renseignement, le contre-espionnage et l'influence sont importants, tout comme la dimension réseau de l'IE (LARIVET, 2001). Les travaux de Bournois et Romani (2000) confirment et complètent cette contribution fondatrice de Levet et Paturel, en déterminant les dimensions saillantes de l'IE dans les grandes entreprises (LARIVET, 2001).

II. Conclusion

Ce document a passé en revue les définitions et les applications nébuleuses des systèmes d'intelligence économique. Il a d'abord abordé les définitions à multiples facettes de l'IE en les classant en trois grandes perspectives, à savoir : processus, fonction organisationnelle et produit. Ensuite, il a décrit les éléments clés d'un système d'IE. Il est à noter qu'un système d'IE n'est pas considéré à la fois comme un système complètement nouveau, mais comme un système de modèles, de méthodes, de processus, de personnes et d'outils permettant la collecte régulière et organisée des données, et comme un produit évolutif et intégré d'une variété d'outils, de techniques informatiques. Ceux-ci comprennent, sans s'y limiter, l'entreposage de données, le traitement analytique en ligne, les techniques de visualisation, l'exploration de données, la qualité des données et les technologies web.

En outre, la revue de la littérature a montré que les applications des systèmes d'IE sont vraiment larges et peuvent être adaptées à divers besoins industriels. En raison de la nature commerciale unique de chaque industrie, les entreprises ont des exigences différentes en matière de veille économique. Par conséquent, pour garantir la réussite de la mise en œuvre d'un système d'IE, les entreprises doivent prendre en compte non seulement les besoins fondamentaux de l'entreprise, mais aussi les avantages substantiels qu'une articulation entre l'IE et la gestion des connaissances peut apporter. Ces deux concepts prennent une importance croissante, notamment en raison de la prise de conscience de la dimension stratégique de l'information et de la connaissance, depuis le début des années 1990, et visent à enrichir les performances des entreprises grâce à une meilleure gestion de l'information et de la connaissance.

De même, les entreprises doivent considérer l'intelligence économique et la gestion de la connaissance comme un investissement et non comme une dépense. Elles ont besoin de relever de front les défis actuels et futurs découlant des changements structurels de la concurrence mondiale, en fournissant une plate-forme appropriée pour intégrer des données provenant de différentes sources afin de rester efficaces et compétitives grâce à l'exploitation de nouvelles informations scientifiques, technologiques et organisationnelles.

Bibliographie

- [1]. ALAVI, M. & LEIDNER, D., (1999). « Knowledge Management Systems : Emerging Views and Practices from the Field ». In Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences. p. 239
- [2]. ALTER, S.L. (1980) « Decision support systems: current practices and continuing challenges ». Addison-Wesley, Reading Mass., 1980
- [3]. APURVA A., & SINGH, M.D. (2011) « Understanding knowledge management: A literature review ». International Journal of Engineering Science and Technology. 2011;3(2): p: 926 - 939.
- [4]. AVISON, D., JONES, J., POWELL, P. & WILSON, D. (2004). « Using and validating the strategic alignment model ». Journal of Strategic Information Systems, 13,223-246.
- [5]. BONCZEK, R.H., HOLSAPPLE, C.W., & WHINSTON, A.B. (1981) « Foundations of Decision Support Systems ». Academic Press, New York, 1981.
- [6]. BOURNOIS, F., & ROMANI, P.-J., (2000), « L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises ». Edition Economica, Paris.
- [7]. CHAN Y.E., REICH H.B., (2007) « IT alignment: what have we learned ? ». Journal of Information Technology, 00, pp. 1-19, 2007.
- [8]. CHAN Y.E., HUFF S.L., BARCLAY D.W. & COPELAND D.G., (1997), « Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment ». Information Systems Research, 8 (2), pp.125-150
- [9]. CHANG, E. (2006), « Advanced BI Technologies, Trust, Reputation and Recommendation Systems », presented at the 7th Business Intelligence Conference (Organised by Marcus Evans), Sydney, Australia.
- [10]. CHAUDHURI S., DAYAL U. & NARASAYYA V.(2011) « An overview of business intelligence technology », Communications of the ACM, Vol. 54, No. 8, pp. 88-98
- [11]. CHEE, TIMOTHY., CHAN, LEE-KWUN., CHUAH, MIN-HOOL., TAN, CHEE-SOK., WONG, SIEW-FAN & YEOH, WILLIAM (2009). « Business intelligence systems: state-of-the-art review and contemporary applications ». Symposium on Progress in Information & Communication Technology, 2(4), pp.16-30.
- [12]. CHOO, C.W. (2002) « Information Management for The Intelligent Organization: the art of scanning environment ». Information Today Inc., Medford, NJ
- [13]. COLEMAN, P. & PAPP, R. (2006) « Strategic alignment: analysis of perspectives ». Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference, 2006. 242-250
- [14]. DAVENPORT T.H. & PRUSAK L. (1998) « Working knowledge: how organizations manage what they know ». Harvard Business School Press
- [15]. DAVENPORT T.H. (2006) « Competing on analytics », Harvard Business Review, Vol. 84, No 1, p. 98-107

- [16]. **DELBEQUE E. (2006)** « L'intelligence économique : une nouvelle culture pour un nouveau monde », Paris : Presses universitaires de France, 2006, 1 vol., 200 p.
- [17]. **DESS, G.G., & LUMPKIN, G.T. (2005)**. « The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship », *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156
- [18]. **DEVENS, R. M. (1864)**. « *Cyclopædia of commercial and business anecdotes* ». New York, London : d. appleton and company, 1864 (dlc) 11002927.
- [19]. **DRESNER, H. (1989)**. « Business performance management (BPM) ».
- [20]. **DRUCKER, P.F. (1993)**, « *Post-Capitalist Society*, Harper Business ». New York, NY.
- [21]. **ELBASHIR M.Z., COLLIER P.A. & DAVERN M.J. (2008)** « Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance ». *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 9, No. 3, pp. 135-153
- [22]. **FLEISHER, C.S., AND BENSOUSSAN, B. (2003)**. « *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition* ». Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [23]. **FREEMAN, R. E. (1984)**. « *Strategic management: A stakeholder approach* ». Boston: Pitman
- [24]. **FRIES, J. (2006)**. « *The Contribution of Business Intelligence to Strategic Management* ». Unpublished master thesis, Vrije University Brussel.
- [25]. **GARRETT G. (2012)** « How to create a Business Intelligence Strategy ». Proceedings of SAS Global Forum 2012, Florida
- [26]. **GIBSON, M, ARNOTT, D, JAGIELSKA, I & MELBOURNE, A (2004)**, « Evaluating the Intangible Benefits of Business Intelligence: Review & Research Agenda ». Proceedings of the 2004 IFIP International Conference on Decision Support Systems (DSS2004): Decision Support in an Uncertain and Complex World, pp. 295-305
- [27]. **GILAD, B. & GILAD, T. (1988)** « The Business Intelligence System. A New Tool for Competitive Advantage ». *American Management Assoc.*, New York City, USA
- [28]. **GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (2004a)**. « Introduction to Strategic Intelligence ». In GIA White Paper, n. 2/2004. Sine Loco: Global Intelligence Alliance
- [29]. **GREENE, R.M. (1966)** « Business Intelligence and espionage ». Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois 312
- [30]. **HARBULOT C. (1994)** « Intelligence économique et stratégie des entreprises ». Travaux du groupe présidé par Henri Martre. La Documentation française, 1994
- [31]. **HEDGEBETH D. (2007)** « Data-driven decision making for the enterprise: an overview of business intelligence applications ». *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 371, No. 4, p. 414-420
- [32]. **HENDERSON J., VENKATRAMAN N., (1999)** « Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations – Technical ». *IBM Systems Journal*, 32 (1), pp. 4-16, 1993-1999.
- [33]. **HERVONEN H. (2010)** « Business intelligence solutions, Proceedings from the lecture in “Decision Support and Intelligent Systems – 37E00700”, 21.4.2010
- [34]. **HIRSCHHEIM, R. & SABHERWAL, R. (2001)**. « Detours in the path toward strategic information systems alignment ». *California Management Review*, 44, 87.
- [35]. **HOVI A., HERVONEN H. & KOISTINEN H. (2009)** « Tietovarastotja business intelligence ». Porvoo: WS B ookwell , 169 sivua.
- [36]. **HU, Q. & HUANG, C. (2005)** « Aligning IT with Firm Business Strategies Using the Balance Scorecard System ». *System Sciences.HICSS '05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on*, 03-06 Jan. 2005
- [37]. **HUBER R, EDER W, HELDWEIN S, WANNER G, HUBER H ET AL (1998)** « *Thermocrinis ruber* gen. nov., sp. nov., a pink filament-forming hyperthermophilic bacterium isolated from Yellowstone National Park ». *Appl Environ Microbiol* 64:3576–3583
- [38]. **JENNEX, M. E. (2006)**. « Editorial Preface: Establishing the Foundations of the Knowledge Management Discipline ». *International Journal of Knowledge Management*, Vol.2 No.3, pp. i-iii. Hershey PA: Idea Group Publishing.
- [39]. **JENNEX, M.E. & OLDFMAN, L., (2007)**. « Knowledge Management Success Factors and Models ». In M. E. Jennex, ed. *Knowledge Management in Modern Organizations*. IGI Global, pp. 190–210
- [40]. **KANAGASABAPATHY, K.A., RADHAKRISHNAN, R., BALASUBRAMANIAN, DR.S. (2008)** « Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledge management system – a case study in Process industry ». <http://hosteddocs.ittoolbox.com/KKRR41106.pdf>.
- [41]. **KEARNS, G. S., & LEDERER, A. L. (2003)**. « A resource-based view of strategic IT alignment: How knowledge sharing creates competitive advantage ». *Decision Sciences*, 34(1), 1-29.
- [42]. **LARIVET, S. (2001)**. « Intelligence économique: acception française et multidimensionnalité », 10th Conference of AIMS, Laval, Quebec
- [43]. **LEVET, J-L., (1997)** « L'intelligence économique : fondements méthodologiques d'une nouvelle démarche », *Revue d'Intelligence Economique*, 1, 1997, pp. 35-49.
- [44]. **LÖNNQVIST, A. & PIRTTIMÄKI, V. (2006)** « The measurement of business intelligence ». *Information Systems Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 32-40
- [45]. **LUFTMAN, J., PAPP, R., & BRIER, T. (1995)** « Strategic Alignment: Perspectives, Assessments, and Enablers & Inhibitors ». In Proceedings of the Tenth Annual Conference of the International Academy for Information Management, New Orleans, LA, December 15-17, 1995, 163-172.
- [46]. **LUFTMAN, J. 1996** « *Competing in the Information Age* ». Oxford University Press, New York, N.Y.
- [47]. **LUFTMAN J.N., PAPP R., BRIER T., (1999)** « Enablers and inhibitors of business-IT alignment, *Communications of the Association for Information Systems* ». 1, article 11, Mars 1999.
- [48]. **LUHN, H.P. (1958)** « A Business Intelligence System ». *IBM Journal of Research and Development*, 2, 314-319. <http://dx.doi.org/10.1147/rd.24.0314>
- [49]. **MARTINET B. & MARTI Y.M., (2001)** « L'intelligence économique ». 2e édition. Paris : Éd. d'Organisation , DL. 2001, cop. 1995
- [50]. **MARTRE H., CLERC P., & HARBULOT C. (1994)**. « Intelligence économique et stratégie des entreprises ». Commissariat général du Plan. La Documentation Française, Paris.
- [51]. **MINTZBERG H., 1994**, « *The Rise and Fall of Strategic Planning* ». Free Press.
- [52]. **PANT, P. R. (2009)**. « Social science research and thesis writing ». Kathmandu: Buddha Academic Enterprise Pvt. Ltd
- [53]. **PAPP, R. & MOTIWALLA, L. (1996)** « A Knowledge-based System for Measuring Business IT Alignment ». *Americas Conference on Information Systems*, August 16-18, pp. 524-526.
- [54]. **PETRINI, M & POZZEBON, M. (2004)**, « What Role Is “Business Intelligence” Playing in Developing Countries? A Picture of Brazilian Companies », *Cahier du GReSI*, vol. 4, p. 16.

- [55]. **PIRTTIMÄKI V. (2007)** « Business intelligence as a managerial tool in large Finnish companies ». Dissertation presented on 12th of January 2007 Tampere University of Technology, Publication 646
- [56]. **POPOVIC A., TURK T. & JAKLIC J. (2010)** « Conceptual model of business value of business intelligence systems », *Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 15, No. 1, p. 5-29
- [57]. **PORTER, M.E. (1980)** « Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors ». Free Press, New York.
- [58]. **QUINN J. B., (1994)** « L'Entreprise intelligente : Savoir, services et technologie », Dunod, Paris, 1994
- [59]. **RAMAKRISHNAN, T., JONES M.C. & SIDOROVA A. (2012)** « Factors influencing business intelligence (BI) data collection strategies: An empirical investigation », *Decision Support Systems*, Vol. 52, No. 2, p. 486-496
- [60]. **REICH, B. H., & BENBASAT, I. (1996).** « Measuring the linkage between business and information technology objectives », *MIS Quarterly*, 20(1), 55-81
- [61]. **REICH, B. H., & BENBASAT, I. (2000).** « Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives », *MIS Quarterly*, 24(1), 81-113
- [62]. **REZZANI, A. (2012)** « Business intelligence: processi, metodi, utilizzo in azienda », Apogeo, 2012, 321 pages
- [63]. **SAÏD, A. (2006).** « Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise ». *Vie & sciences de l'entreprise*, 173(4), 59-67. <https://doi.org/10.3917/vse.173.0059>
- [64]. **SEN, A. AND A. P. SINHA (2005).** « A Comparison of Data Warehousing Methodologies », *Communications of the ACM* 48(3): 79-84
- [65]. **SHARMA R.S. & DIJAW V. (2011)** « Realising the strategic impact of business intelligence tools », *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 41, No. 2, p. 113-131
- [66]. **SMITH R. & LINDSAY D. (2012)** « From information to intelligence management », *Business Information Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 121-124
- [67]. **SAWKA, KENNETH A. (1996)** « Demystifying business intelligence », *Management Review*, vol. 85, no. 10, Oct. 1996, p. 47+. Accessed 14 Dec. 2020
- [68]. **TUOMI I (2000)** « Data is more than knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory ». *Journal of Management Information Systems* Vol 16 No 3 pp.
- [69]. **URSACESCU, M. & CIOC, M. (2012).** « "The Economic Intelligence Practices and Their Impact on the Organization's Strategic Behavior ». *Revista de management comparat international/Review of international comparative management*, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, vol. 13(2), pages 211-223, May.
- [70]. **Van den Bosch, F.A.J. & Van Wijk, R.A.J.L., (2000).** « Creation of Managerial Capabilities Through Managerial Knowledge Integration ». ERIM Report Series Research in Management ERS-2000-19-STR, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), ERIM is the joint research institute of the Rotterdam School of Management, Erasmus University and the Erasmus School of Economics (ESE) at Erasmus University Rotterdam.
- [71]. **VERCELLIS C. (2006),** « Business Intelligence :Modellimatematici per le decisioni», McGraw Hill, Milano, 2006, pag. 398, ill., cop.fle., dim.
- [72]. **WANDA, P. & STIAN, S. (2015)** « The secret of my success: an exploratory study of business intelligence management in the norwegian industry ». *Procedia Computer Science*, v. 64, p. 240-247, 2015
- [73]. **WEISS, J. & THOROGOOD, A. (2011).** « Information Technology (IT)/Business Alignment as a Strategic Weapon: A Diagnostic Tool », *Engineering Management Journal*, 23(2), 30-41.
- [74]. **WIEDER B, OSSIMITZ M.-L. & CHAMONI P. (2012)** « The impact of businessintelligence tools on performance: a user satisfaction paradox? », *International Journal of Economic Sciences & Applied Research*, Vol. 5, No. 3, pp.7-32
- [75]. **WIIG, K., TOWE B. & Y PIZZICONI V. (1997)** « Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? », *Expert Systems with Applications*, Vol. 13, pp 1.14
- [76]. **WIIG, KM (1999),** « What future knowledge management users may expect», *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, no. 2, p. 155-65.
- [77]. **WRIGHT, P.M. AND MCMAHAN, G.C. (1992).** « Theoretical perspectives on strategic human resource management ». *Journal of Management*, 18: 2, 295- 320.
- [78]. **UYOYO ZINO EDOSIO. (2014).** « Big Data Analytics and its Application in E-Commerce», *International Conference of E-Commerce Technologies*, At University of Bradford, 1(1).24-27