

SETHYS Consulting

**Les effets de la mondialisation sur « l'espace-temps économique »
Quels impacts sur l'organisation de l'entreprise ?**

par
Thierry Jagle

Conseil en Stratégie et Développement International

Journées d'Etudes du Management des Technologies Organisationnelles.

Organisée par : La Chambre Professionnelle des Conseils d'Entreprises du Languedoc-Roussillon,
Le Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Montpellier,
Le Groupe Ecole des Mines d'Alès.

Montpellier le 25 septembre 2008

© Thierry Jagle, 2008

Résumé

L'espace-temps économique des entreprises à été bouleversé par deux évènements majeurs au cours des dix dernières années.

La mondialisation des échanges à profondément modifié leur espace économique, en donnant naissance à de nouvelles contraintes règlementaires, commerciales, et même sociales.

Simultanément le développement rapide de l'internet, et des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), a agit en catalyseur, contraignant les entreprises de tous secteurs, à s'adapter à leur nouvel environnement.

Aujourd'hui, la question n'est plus d'être pour ou contre, ni même de lutter contre ces mutations. L'enjeu est maintenant de s'adapter, pour bénéficier des réelles opportunités de la globalisation des échanges.

L'Intelligence Economique peut elle donner naissance à un modèle d'organisation apte à relever le défi ?

Mots-clés : Intelligence Économique, Organisation, information stratégique, Management, Mondialisation, Compétitivité, entreprises, territoires.

Abstract

Economic « space time” was drastically changed by two major events during ten last years.

The Globalization has deeply modified their economic area, giving birth to new regulatory, commercial, and even social constraints.

At the same time the fast development of the Internet, and Communication and Information Technologies, acted as a catalyst, forcing the companies of all sectors, to adapt their organisation to their new environment.

Today, the issue is not any more to go along or not with this undergoing situation, or to even fight against these changes. The stake is now to adapt, to profit from the real opportunities of the globalisation.

Can the Economic Intelligence give rise to a model of organization ready to take up the challenge?

Keywords: Business intelligence, Organization, strategic Management, Globalization, Competitiveness, Companies, regional development.

Table des matières

Introduction

1 La mondialisation : confusion et paradoxes

- 1.1 3500 ans de mondialisation
- 1.2 Une paranoïa économique
- 1.3 Un contexte pourtant particulièrement favorable aux PME

2 Passer d'une organisation *intra-vertie*, à une organisation *inter-active*.

- 2.1 Les technologies organisationnelles
- 2.2 En quoi l'organisation de l'entreprise est-elle touchée?
- 2.3 La théorie de la relativité appliquée à l'entreprise

3 Intelligence Economique : de quoi parle t on ?

- 3.1 Du rapport Marte à la PME.
- 3.2 Pour une nouvelle dénomination.
- 3.3 Où commence et où s'arrête l'IE?

4 La démarche IE, pivot des technologies organisationnelles.

- 4.1 Une organisation à réinventer
- 4.2 Demandez le plan de vol.
- 4.3 La méthode MAREL

5 Une technologie adaptée à tous les acteurs économiques.

- 5.1 Une démarche à géométrie variable
- 5.2 L'Intelligence économique territoriale.

6 Conclusion

Introduction

En moins de trente ans, les entreprises ont traversé de profondes mutations.

Les organisations d'hier privilégiaient la production, dans l'industrie comme dans les services. Entre innovations réelles et effets de mode, différents outils et méthodes ont accompagné leur développement : Cercles de qualité, SMED, ABC/ABM, KANBAN, KAIZEN, TPM, TQM , les plus populaires parmi d'autres. Le concept de qualité totale s'est imposé, a été normalisé, pour devenir un des piliers du management et de l'organisation de l'entreprise. Simultanément, le télex cédait sa place au fax, les premiers ordinateurs entraient dans l'entreprise, et les téléphones « mobiles » apparaissaient dans nos voitures, prémices d'une nouvelle ère économique.

Après des années de chasse à la productivité, une nouvelle logique s'est imposée, la compétitivité. Apparaissait alors les premiers « marchés compétitifs », de nouveaux outils, de nouvelles méthodes. Nos organisations continuaient à s'adapter. On découvrait l' « Internet » sans entrevoir encore ce qu'il allait changer, dans une approche qui mêlait l'excitation à la crainte. Nous éprouvions quelques difficultés à comprendre de quoi s'agissait-il réellement : outil pour les uns, nouveau marché pour les autres, peut être même les deux !

Ces dix dernières années, le développement d'internet a été le principal vecteur de la globalisation des échanges, et a profondément modifié l'environnement des entreprises.

Les bouleversements qu'il a apportés ont été si profonds, et si rapides, que nos organisations n'ont pas encore maîtrisé les adaptations nécessaires, tant en terme de méthode qu'en terme d'outils.

L'espace économique des entreprises, quelque soit le secteur d'activité, a été mondialisé. Le temps économique à lui changé d'échelle.

1 La mondialisation : confusion et paradoxes

1.1 3500 ans de mondialisation

Tout au long de l'histoire de l'humanité, le désir d'agrandir l'espace de vie a poussé les populations à se déplacer partout dans le monde. Selon les époques, la mondialisation a été conduite par des militaires, des scientifiques, des missionnaires ou des marchands. Elle a permis la circulation des marchandises et des idées, des cultures et des guerres.

La mondialisation a créé des richesses sans précédent, pourtant les laissés-pour-compte ont été les plus nombreux. Ceux qui ont tiré le plus grand profit sont les pays industrialisés dont l'infrastructure, les institutions et le système éducatif étaient suffisamment développés, mais aussi les pays dit « émergents » qui ont ouvert leur économie. Les pays les plus pauvres, quant à eux, n'ont pas été invités à la fête, et ont parfois même régressé. Près d'un tiers de l'humanité vit encore dans la misère, sans accès à l'eau potable ou à la nourriture. Le fossé s'est encore élargi entre les pays les plus riches et les pays les plus pauvres.

Les systèmes de régulation censés protéger les plus faibles, principalement le Fonds Monétaire International (FMI) et l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), ont quant à eux mis en œuvre des politiques bien ambiguës.¹

Si la mondialisation a toujours existé, et si nous en sommes les premiers bénéficiaires, alors pourquoi tant de crispations, pourquoi une telle diabolisation ?

Qu'y a-t-il de différent dans la mondialisation d'aujourd'hui ?

1.2 Une paranoïa économique

Depuis sa première apparition en 1962, le terme de "mondialisation" n'a jamais nourri autant de craintes, au point même de donner naissance au courant anti-mondialiste, devenu aujourd'hui alter-mondialiste.

Confusions et paradoxes sont venus renforcer le sentiment qu'elle était la source de tous les maux dont souffrait la France et son économie.

Confusion entre les causes et les effets, entre les bénéficiaires et les lésés, les remèdes et les alibis. Confusion lorsque l'idéologie ignore les réalités.

Mais aussi paradoxes, quand on ne voit que les menaces et pas les opportunités, que l'on encourage l'action mais refuse le changement, lorsque l'on reproche à l'autre ses propres incohérences.

¹ OMC- Humaniser la mondialisation - http://www.wto.org/french/news_f/sppl_f/sppl16_f.htm

La différence la plus marquée entre la mondialisation d'hier et celle d'aujourd'hui réside dans sa réalité quotidienne et la rapidité de ses effets. Les nouveaux médias, portés par les nouvelles technologies, ont réduit l'échelle du globe et rendu l'interaction des économies instantanément visible. Brusque accélération du monde où économie, technologie et politique n'ont jamais été aussi interdépendants.

Nous avons fait produire ailleurs pour accroître pouvoir d'achat et rentabilité. Nous avons lancé notre désindustrialisation, mais accusé la mondialisation de nous y avoir forcé.

Les résultats auraient pu être bien différents, encore eût-il fallu dans le même temps, accompagner ces mutations par une politique de l'éducation et de la formation permettant un redéploiement de notre économie sur de nouveaux secteurs².

1.3 Un contexte pourtant particulièrement favorable aux PME

Rien n'a changé mais tout a changé ! Les objectifs de nos entreprises demeurent les mêmes, mais les moyens pour les atteindre sont maintenant radicalement différents.

L'enjeu aujourd'hui consiste à comprendre et à gérer la mondialisation, en développant ses aspects favorables et en se protégeant de ses effets pervers.

Les PME possèdent les qualités intrinsèques pour relever ce défi. Flexibilité, adaptabilité, souplesse de l'organisation, réactivité des unités opérationnelles, sont des atouts indéniables pour intervenir sur les marchés internationaux.

Cependant, cette ouverture mondiale doit être préparée avec pragmatisme.

Habituées à intervenir sur un marché géographiquement restreint, nos PME ne possèdent pas, pour la plupart, une organisation leur permettant de se confronter à ce nouvel environnement.

Or, aujourd'hui, les nouvelles technologies et la globalisation des échanges, ont bel et bien transformé leur environnement direct, et les entreprises doivent prendre conscience que le monde qu'elles perçoivent, avec leurs outils actuels, n'est peut être pas l'image fidèle du monde réel.

² En s'appuyant notamment sur le rapport des Technologies clés édité par la DGE.
http://www.industrie.gouv.fr/techno_cles_2010

2 Passer d'une organisation *intra-vertie*, à une organisation *inter-active*.

2.1 Les technologies organisationnelles

Dans cette profonde mutation, la technologie apparaît à la fois comme le mal et le remède.

Le mal en ce sens où elle a révolutionné nos échanges et notre communication. Les chefs d'entreprises savent lire la partition, mais ont du mal à suivre le tempo. Les nouvelles technologies organisationnelles cependant, sont à même de leur fournir de nouveaux instruments, pour leur permettre de jouer demain avec les meilleurs.

« **Technologies organisationnelles** », le terme est lancé, mais de quoi parle t-on?

En préambule, il est important de rappeler que trop souvent une approche réductrice assimile cette discipline à l'outil informatique. Mais un instrument, si élaboré soit il, n'a jamais remplacé le musicien. Comme dans beaucoup de domaines, la mise en œuvre de ces technologies requière avant tout de la volonté, de la méthode et de la persévérance.

Il est primordial d'aborder le management des technologies organisationnelles, en restant conscient que l'outil informatique ne saurait constituer le point de départ, ni même un point de passage obligé, dans la mise en œuvre de ces méthodes.

Comment paramétrer la prise de risque, comment demander à un logiciel d'être créatif, comment lui expliquer l'intuition ?

Dans trop de projets l'échec est présent dès l'origine pour avoir ignoré le paradoxe du déploiement d'un système d'information (SI). Censé accompagner une décision de mise en place d'une nouvelle organisation, il oblige trop souvent l'entreprise à s'adapter à ses paramètres, et c'est alors l'outil qui influence les modes de fonctionnement de la structure, et non le contraire. Pour autant, la mise en œuvre d'outils informatiques « respectueux » des objectifs et des choix de l'entreprise, peut apporter une réelle optimisation de ses ressources et de son fonctionnement.

Il convient cependant de garder à l'esprit que la mise en place d'une technologie organisationnelle ne saurait démarrer par investissement dans un outil logiciel, sauf rares exceptions.

2.2 En quoi l'organisation de l'entreprise est-elle touchée?

Après des années de chasse à la productivité, et à la qualité, une nouvelle logique s'est imposée, la compétitivité. Sans elle, aucun espoir sur le marché mondial.

La globalisation des échanges a profondément modifié tous les environnements de nos entreprises, jusqu'à remettre en cause leurs fondamentaux. Le développement des TIC a accentué le phénomène, en modifiant la nature des menaces, tout en offrant paradoxalement de nouveaux outils pour les contrer.

Aujourd'hui, le système nerveux de l'entreprise est en surchauffe du fait de l'explosion des paramètres à prendre en compte. L'organisation toute entière doit s'adapter, et peut être aussi, redéfinir ses missions. Combien d'entreprises ont disparu parce que, face aux mutations de leur environnement, elles n'ont apporté que des réponses traditionnelles, ou n'ont pas pu se projeter dans ce nouveau monde. Dans le même temps d'autres se sont développées, en sachant comprendre, réagir, et parfois même influencer leur environnement.

Pour cela, ces entreprises ont du intégrer l'ensemble des aspirations des consommateurs, et comprendre les conséquences de cette « nouvelle donne » sur l'environnement juridique, réglementaire, politique et social, obligées à leur tour, de se « mondialiser » pour ancrer leurs activités et leur présence dans les zones où la croissance est appelée à être forte de façon durable.³

La compétitivité de l'entreprise se construit désormais à l'international, dans une approche inter-mondialiste.

2.3 La théorie de la relativité appliquée à l'entreprise

Les distances raccourcissent et le temps ralenti en fonction de nos mouvements!

Qu'Albert Einstein me pardonne, mais sa théorie s'adapte également au monde économique actuel : Le temps et l'espace ne font plus qu'un !

Nos organisations se réveillent inadaptées. L'entreprise est devenue « étendue », le capital « immatériel », le management « global ».

Comment les entreprises peuvent elles s'adapter ?

³ Voir à ce sujet l'étude d'inPulse « Les chemins de la croissance » www.inpulse.org

3 Intelligence Economique : de quoi parle t on ?

3.1 Du rapport Martre à la PME.

Dès 1994, le rapport de la commission Martre⁴ donnait un cadre à la démarche :

« Dans le monde d'aujourd'hui, la compétitivité des entreprises repose largement sur leur capacité à accéder aux informations qui leur sont nécessaires, et à traiter celles-ci de façon efficace en interne. Il leur faut en effet anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs. »

Bien après le Japon et la Suède notamment, la France se lançait dans l'Intelligence Économique (IE), avec une première définition :

« L'intelligence économique peut être définie 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. »

Il faut s'arrêter un moment sur cette définition. Tout y est, ou presque : Recherche, traitement, distribution, exploitation, informations utiles, acteurs économiques. Restait à définir ou à proposer un mode d'emploi pour nos entreprises, et plus particulièrement pour les PME. C'est en partie la mission confiée à Bernard Carayon⁵ en janvier 2003. De nouveaux aspects apparaissaient dans sa lettre de mission : Innovation, prospection, rentabilité, protection, mais également concernés, notre système éducatif, et la formation. Le rapport remis par la commission Carayon présentait 38 propositions pour promouvoir et accompagner le développement de l'IE en France, tant auprès des pouvoirs publics que des acteurs privés. Malheureusement, il semble que ce rapport n'ait été lu que partiellement, et le premier avertissement formulé par la commission a été ignoré :

« L'intelligence économique a fait l'objet de multiples définitions d'experts. Plusieurs des personnalités auditionnées ont souligné la confusion (entretenu par la double acceptation du mot intelligence) entre intelligence économique et espionnage, et suggéré de changer d'appellation. A la fois anglicisme et néologisme, « l'intelligence économique » reste cependant une marque sur laquelle tout le monde s'entend, faute d'un choix crédible. »

⁴ La documentation Française : « Intelligence économique et stratégie des entreprises ». Le rapport en [\[PDF\]](#)

⁵ La documentation Française : « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale ». > le rapport en [\[PDF\]](#)

En dépit de cet avertissement, le Haut Responsable de l'Intelligence Économique mis en place, n'a pas été rattaché au MINEFI⁶, mais au Secrétariat Général de la Défense Nationale⁷ (SGDN). L'IE à la Française privilégie aujourd'hui les aspects défensifs et néglige encore trop le volet offensif. Pourtant, cinq ans après, la lettre de mission du Premier Ministre reste d'une cruelle actualité :

« Au delà de la mise en œuvre de techniques ou de pratiques spécifiques dans les domaines de la recherche, des finances, des procédés industriels ou de la prospection commerciale, notre pays semble se heurter à un manque de motivation ou de sensibilisation par rapport à la fonction d'intelligence économique. Ce domaine concerne les administrations spécialisées, les filières professionnelles, mais aussi les structures éducatives, universitaires et de formation, et implique donc aussi bien les pouvoirs publics que les acteurs privés. L'intelligence économique ne bénéficie pas en France des structures permettant de faire face, efficacement, aux besoins. »

Quelle place nos PME peuvent elles espérer dans la compétition mondiale, si elles ne bénéficient pas des mêmes armes que leurs concurrents ?

3.2 Pour une nouvelle dénomination.

Contrairement aux préconisations du rapport Carayon, il semble impératif de réfléchir maintenant à une nouvelle appellation pour l'IE, dénomination plus adaptée à la définition du rapport Martre, qui demeure aujourd'hui encore pertinente pour résumer cette démarche. Loin d'être une simple question de sémantique, l'IE souffre trop des différentes acceptions du mot Intelligence. Une simple recherche du terme « Intelligence économique » sur internet peut laisser perplexe. Nous n'avons pas su, ni traduire le terme « Business Intelligence », ni expliquer l'essence principale de ce qu'il faut encore appeler l'IE. Certains ont tenté d'ajouter « Stratégique », pensant que le terme Intelligence Économique et Stratégique gagnerait en compréhension, sans résultat, pourtant c'est bien de stratégie et de compétitivité qu'il s'agit, et non d'intelligence quelque soit le sens donné au mot.

Comment appeler une démarche qui fait avant tout appel au bon sens, et non pas à l'intelligence, qui préconise de s'informer et de partager l'information ? A-t-on réalisé que désormais, le principal levier de compétitivité se situe dans la maîtrise de l'information?

⁶ MINEFI : Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. <http://www.minefi.gouv.fr>

⁷ SGDN: <http://www.sgdn.gouv.fr/>

3.3 Où commence et où s'arrête l'IE?

La définition de l'IE proposée par la commission Martre nous permet-elle, quinze ans après, de dresser les contours de la démarche?

« **Recherche, traitement et distribution** », peuvent être regroupés dans un processus dit « de veille ». Il s'applique non seulement à toutes les fonctions de l'entreprise, mais fait aussi apparaître des informations stratégiques nouvelles. Un ciblage précis est indispensable pour conduire avec efficacité ce processus.

« **En vue de son exploitation** », correspond à l'indispensable travail de qualification et d'analyse de l'information, mais aussi à une démarche de prospective. L'analyse permet de détecter opportunités, risques et menaces, la prospective permet d'envisager « les probables », mais aussi « les possibles ».

« **Préserver leurs avantages compétitifs** », c'est le volet défensif de l'IE, qui doit s'appliquer au quotidien, lors de la réalisation de brochures, la participation à des salons, mais aussi dans la protection physique des informations sensibles.

Ciblage, veille, analyse, prospective, protection, apparaissent comme la colonne vertébrale de l'IE. Cependant, dans quelle mesure peut-on y inclure les démarches d'innovation, de gestion des connaissances, la gestion des risques, l'entreprise étendue ? La plupart de ces disciplines sont très liées aux différents processus de l'Intelligence économique.

Et si l'IE devait se concevoir comme un processus central, nouveau diapason de l'entreprise, comme le fut le management de la qualité ces vingt dernières années.

4 La démarche IE, pivot des technologies organisationnelles.

4.1 Une organisation à réinventer

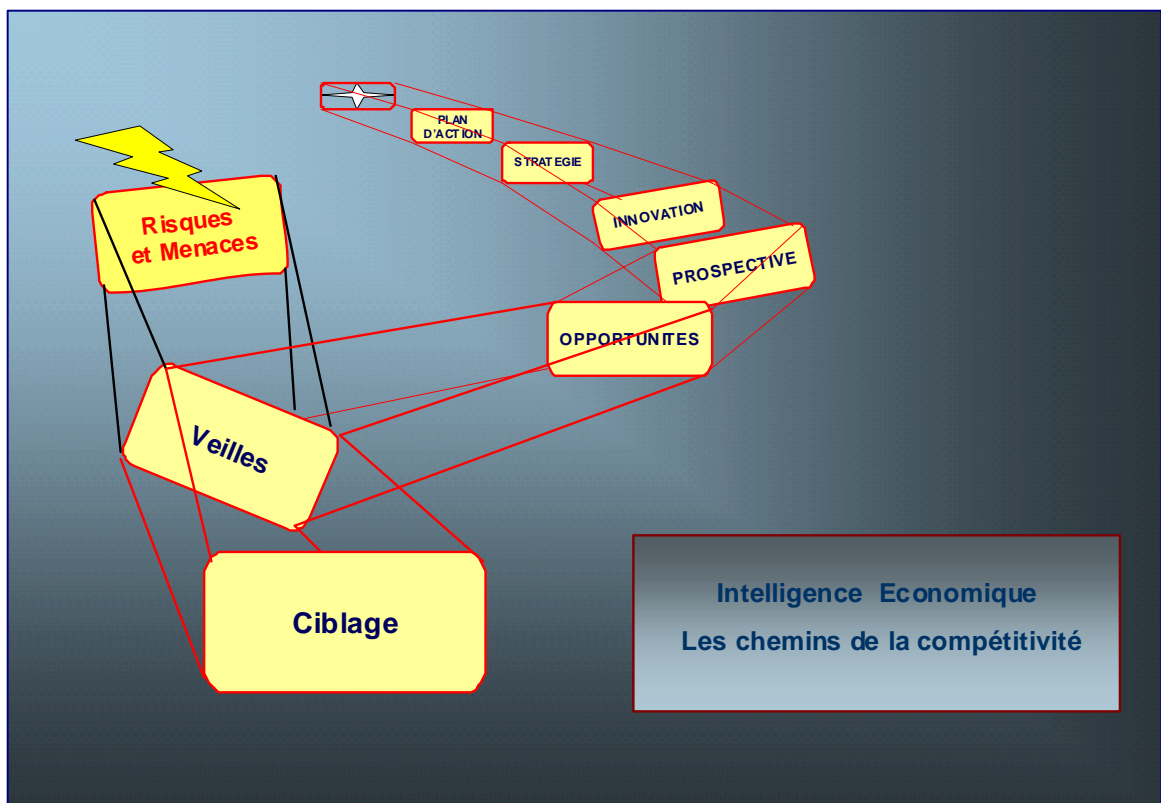
Nos organisations affichent encore trop souvent une rigidité, née d'un système qui n'accepte pas l'imprévu. Le client est devenu à la fois exigeant et impatient, dans un environnement politico-économique imprévisible. Dans le monde du juste à temps, tout doit être cadencé, synchronisé, normalisé. Que faire alors quand le temps n'est plus une donnée linéaire, quand il faut répondre sur le champ aux menaces et aux opportunités ? Les actions sont multiples, mais il serait inutile de les énumérer. Toutes s'appuient sur le même trépied : Savoir, Prévoir, Agir. D'une grande évidence ? Certainement, mais cela demande des changements de comportement et d'organisation radicaux. Le cœur de l'action a quitté les locaux de l'entreprise, l'action principale se situe ailleurs.

Où, quand, pourquoi ? L'entreprise à aujourd'hui autant besoin de ces informations, que de compétences et de matières premières. La « knowledge chain » est devenu plus vitale que la « supply chain », en terme de survie et de développement de l'entreprise.

4.2 Demandez le plan de vol.

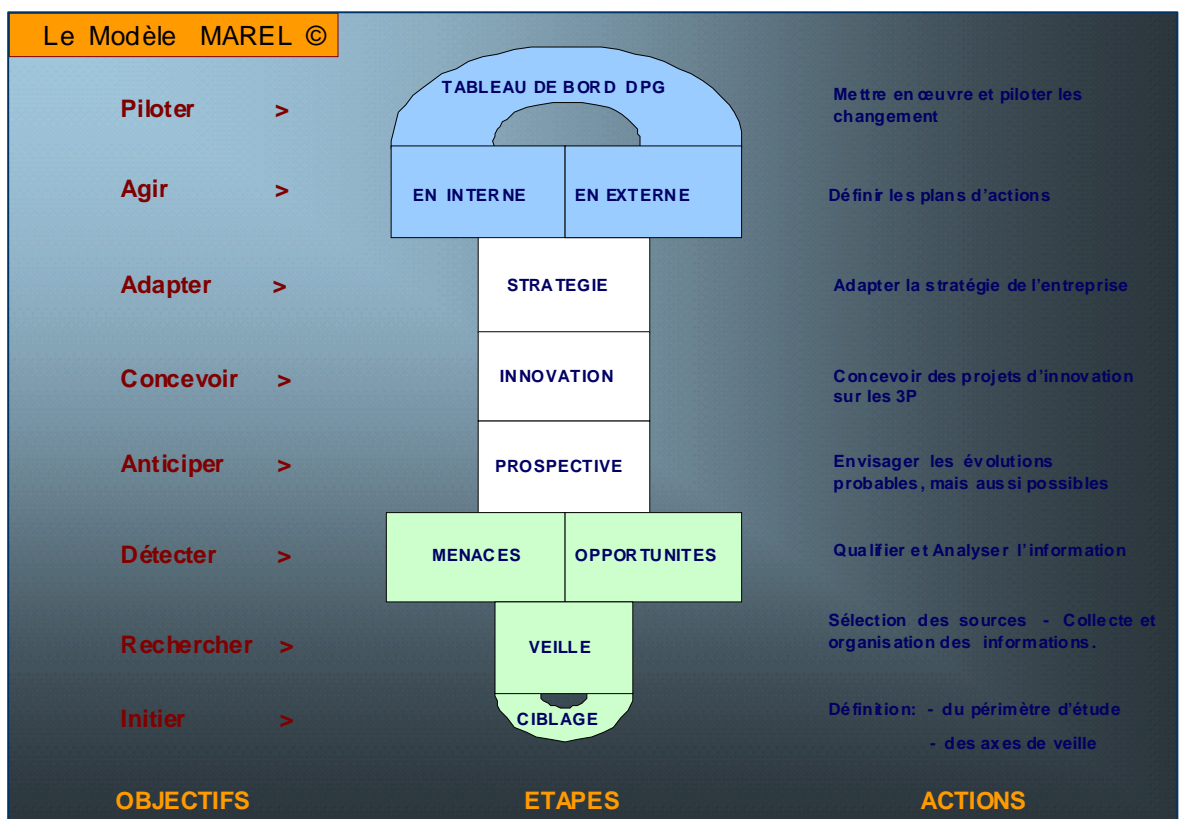
Quel pilote emmènerait ses passagers sans avoir consulté le plan de vol qui lui permettra d'éviter les orages, lui indiquera le trafic, et la situation des aéroports? Après avoir consulté ce plan de vol, qui décollerait sans les instruments de navigation lui permettant d'actualiser ces informations, d'adapter sa vitesse, son altitude, voire sa destination?

L'intelligence économique transpose cette démarche à l'entreprise. Elle accompagne le chef d'entreprise dans ses choix, et lui permet de disposer des informations utiles, à la fois pour adapter sa stratégie, mais aussi pour ajuster l'organisation de son entreprise aux conditions extérieures.



4.3 La méthode MAREL

La méthode MAREL développée par SETHYS Consulting⁸ propose une logique d'action, centrée sur les fondamentaux de l'IE. Elle s'appuie sur une batterie d'outils qui permettront à l'entreprise de donner une cohérence à sa démarche, de sélectionner les ressources utiles, d'adapter et de pérenniser ses actions. Elle permet l'adaptation de nombreux « plugins » pour répondre aux besoins spécifiques de l'activité.



⁸ SETHYS Consulting : <http://www.sethys.eu>

5 Une technologie adaptée à tous les acteurs économiques.

5.1 Une démarche à géométrie variable

Chaque étape du processus de mise en place les choix de l'entreprise va donner naissance à une « customisation » de la démarche. Comme dans de nombreux domaines, la formulation de la question est essentielle. Aussi l'étape du ciblage est peut être la plus importante. Ne pas se tromper de question, et choisir le bon processus de collecte (secteurs, sources, supports, fréquence).

Le ciblage devra permettre d'identifier les typologies de veilles à mettre en *œuvre*, la nature des informations recherchées, pour quels destinataires. Le choix des outils employés, informatiques notamment, reste conditionné à leur pertinence à répondre à la demande de l'entreprise. A l'instar du ciblage, la collecte, la qualification, l'analyse, et la diffusion des informations sont autant d'étapes qui pourront être adaptées aux spécificités de l'entreprise. Des actions complémentaires pourront être mise en œuvre pour qualifier, bloquer ou diffuser l'information. (Vérification par des tiers, influence, communication).

Les étapes de l'analyse, de la prospective, pourront également être conçues comme des interfaces aux activités d'innovation de l'entreprise.

La démarche IE reste une méthode qui peut prendre des aspects multiples en fonction des outils et des « plugins » utilisés.

5.2 L'Intelligence économique territoriale.

L'économie Française se construit désormais au niveau des régions. Elles ont un rôle primordial à remplir dans la préparation et l'accompagnement des mutations économiques. Les différents contrats « Etat-Régions » façonnent nos territoires, sur le long-terme. A cette vision prospective, s'ajoute aujourd'hui un besoin économique et social, qui nécessite des réponses et des actions sur le court terme. Nos territoires, comme nos entreprises, se doivent d'être compétitifs, innovants, réactifs et visibles à l'international. L'intelligence économique apporte une réponse à ces préoccupations.

Quelles seront les activités/technologies clé de demain, comment préparer mon territoire en termes d'infrastructures, de pôles de compétitivité, de formation. La démarche d'intelligence économique devient indispensable pour garantir une prise de décision pertinente et une indispensable pro-activité. « *La vitesse de réaction est le critère de performance N°1 des systèmes innovants* ».⁹

⁹ Christian Blanc. « Pour un écosystème de la croissance ». Le rapport en [\[PDF\]](#)

6 Conclusion

L'économie mondiale a connu de rapides et profonds bouleversements ces vingt dernières années. Nous avons sous-estimé les conséquences de l'interconnexion d'environnements sociaux-économiques très différents, et nos erreurs ont nourri les manifestations de rejet de la globalisation, jusque dans nos entreprises. Nous avons cru un temps que seuls certains secteurs seraient concernés, et sous-estimé la portée des mutations en cours.

Pourtant, l'ouverture de nouveaux marchés offrait des opportunités que certains dirigeants ont su saisir. Ils ont pris le temps d'écouter et d'analyser, pour ensuite adapter leur stratégie et leur organisation, au nouvel environnement économique. Nos PME, mal préparées, mal informées, ont, pour la plupart, souffert d'une organisation « intra-vertie ». L'économie de l'information à été, est demeure, pour elles, une réelle révolution.

Aujourd'hui il leur faut s'adapter et acquérir de nouveaux instruments pour naviguer dans ce nouvel espace-temps économique. Ces nouveaux outils existent, cachés derrière une multitude d'acronymes. Mais toutes les entreprises ont certainement compris qu'elles doivent dorénavant coupler à leur ERP un CRM qui leur facilitera les relations B2C, relations d'autant plus facilitées que le WEB2.0 leur permet de mettre en place un CMS s'appuyant sur une base SQL performante.

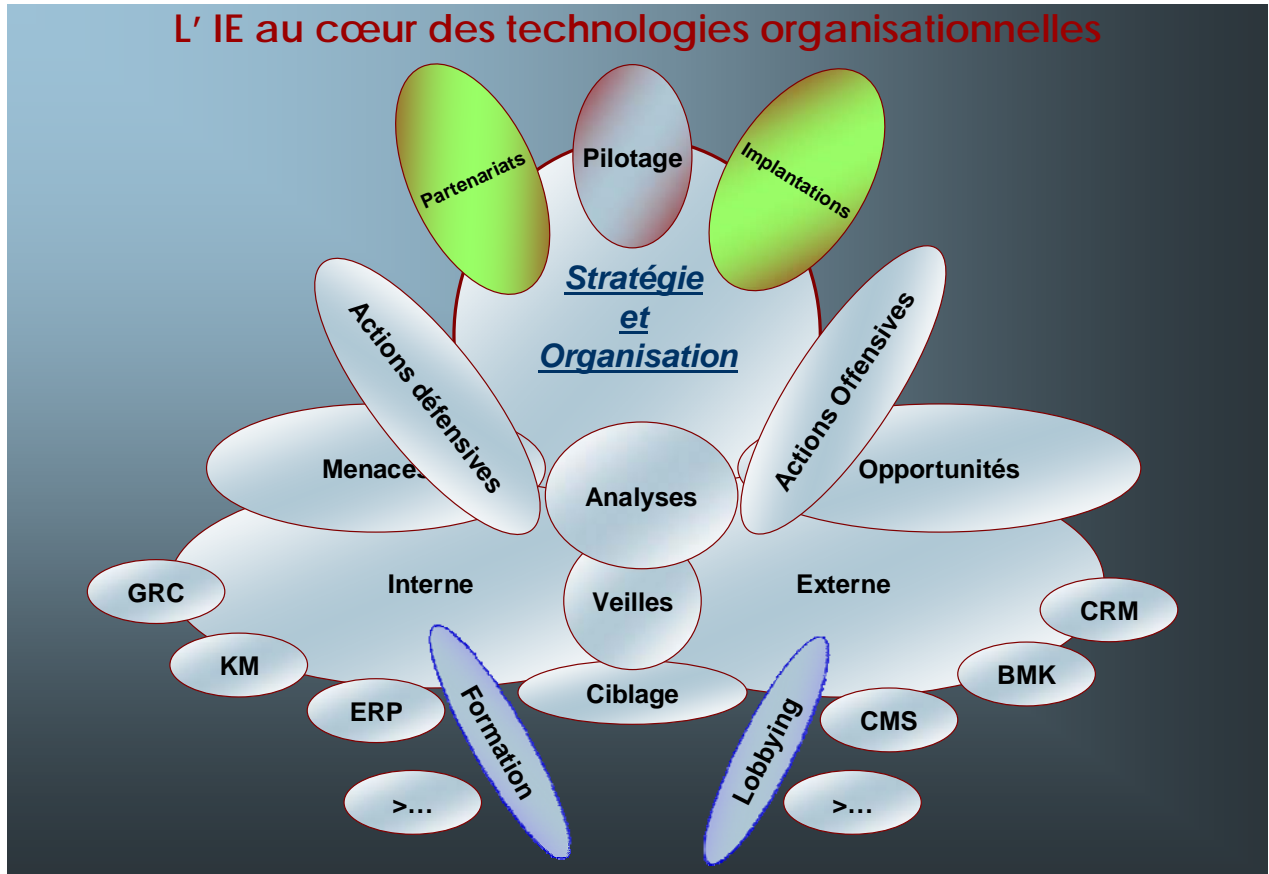
La technologie n'a jamais remplacé le bon sens, et l'outil n'est pas l'artisan. L'économie de l'information c'est autre chose. C'est le constat que la source du pouvoir économique a changé. Il se situe aujourd'hui dans la maîtrise de l'information, dans ses outils de traitement, d'analyse et de diffusion : Savoir quoi, quand, où, comment, mais aussi avec qui. Les échanges sont internationaux, les économies interconnectées, l'organisation de l'entreprise doit désormais être inter-active.

La solution ne peut pas se réduire à une boîte à outils, même si certains d'entre eux se révèlent indispensables. L'intelligence économique offre une démarche pertinente et ambitieuse. Ses principes appellent au bon sens, ses méthodes restent pragmatiques, et ses outils d'une redoutable efficacité.

Sa diffusion a souffert, et souffre encore, d'une perception erronée de ses actions, de par une médiatisation trop orientée sur les aspects « défensifs » de la démarche. Cet obstacle passé, l'IE se réduit encore bien souvent à un logiciel de veille. Il s'agit pourtant d'une méthode qui par de nombreux aspects, dont notamment son large champ d'action, la place dans les technologies d'organisation les plus pertinentes.

Son inter-opérabilité, et sa transversalité lui confèrent une position centrale au sein des technologies organisationnelles.

Les méthodes et les outils qu'elle mobilise ont encore besoin d'un paradigme clair. L'interaction des mécanismes et des disciplines doit encore être développée, pour proposer à ses utilisateurs une cartographie claire et fonctionnelle.



Un important travail de sensibilisation et de formation doit être mise en œuvre pour permettre à l'Intelligence économique de rentrer dans les PME. Il avant cela, il est aujourd'hui primordial de réinventer l'IE, pour qu'elle prenne sa place au cœur du dispositif. Certains ont déjà fait un pas dans ce sens en travaillant sur une IE élargie qui comporte une extension vers le benchmarking. Il faut certainement continuer dans cette voix, pour qu'elle assure une réelle interconnexion entre les disciplines citées précédemment, sans s'y substituer, mais dans un principe de subsidiarité.

Trop d'IE tu l'IE ! Le mal est fait, et pour laver l'IE de son image de barbouzes et de cabinets sulfureux, une nouvelle dénomination doit être recherchée, pour que cette démarche soit dorénavant bien comprise comme étant la discipline du Management de l'Information Stratégique.

Bibliographie

BLANC Christian, *Pour un écosystème de la croissance*, La Documentation française. Paris, 2005.

Commission MARTRE, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La Documentation française. Paris, 1994.

Conseil d'Analyse Economique, Contributions, *Mondialisation : Les atouts de la France*, La Documentation française. Paris, 2007.

JACOBIAK François, *L'Intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*. Editions d'Organisation, 2004

MINEFI / DiGITIP, *Technologies organisationnelles pour l'entreprise*, Etudes, 2002.

PROBST G.J.B., MERCIER J.Y., BRUGGIMANN O., RAKOTOBARISON A., *Organisation et Management*, Editions d'Organisation 1997, Edition 3.