HAL
open science

L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux : l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique

Loïc Harriet

▶ To cite this version:

Loïc Harriet. L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux : l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2014. Français. NNT : 2014BORD0193 . tel-01234195

HAL Id: tel-01234195
https://theses.hal.science/tel-01234195v1

Submitted on 26 Nov 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE

POUR OBTENIR LE GRADE DE

DOCTEUR DE

L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

ECOLE DOCTORALE de SCIENCES ECONOMIQUES, GESTION ET DEMOGRAPHIE (E.D.42)

Sciences de Gestion

Par Loïc HARRIET

L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE A LA LUMIERE DES CONCEPTS MANAGERIAUX

L'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique

Sous la direction de : Gérard HIRIGOYEN, Professeur des Universités

Soutenue publiquement le 1er Décembre 2014

Membres du jury :

M. Pascal BARNETO, Professeur des Universités, Université de Bordeaux, Président
Mme Stéphanie DAMERON, Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine, Rapporteur
M. Patrick HETZEL, Professeur des Universités, Université Panthéon-Assas, Rapporteur
M. Gérard HIRIGOYEN, Professeur des Universités, Université de Bordeaux, Directeur de Thèse

Titre : L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux : L'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique

Résumé : L'intelligence économique se présente comme une exception conceptuelle francophone issue à la fois de traductions de différents termes anglo-saxons mais également d'une agrégation de fonctions organisationnelles liées à l'information. Ces fondements hétéroclites se conjuguent à une effervescence pratique, l'intelligence économique ne cessant de se développer sous diverses formes dans les organisations. Cette thèse vise à proposer un fondement théorique nouveau à ces expériences en s'appuyant sur les concepts managériaux au travers de l'étude du cas de Gaz de Bordeaux, une entreprise du secteur énergétique. S'inscrivant dans une volonté exploratoire fondée sur une méthodologie qualitative, l'objectif est de proposer une définition s'appuyant sur les théories gestionnaires de l'asymétrie d'information, du système et de la valeur.

Mots clés : intelligence économique, veille, gestion des connaissances, influence, protection informationnelle, asymétrie d'information, système, valeur

---

Title : Competitive intelligence in light of managerial concepts: The case study of a firm in the energy sector

Abstract : "L'intelligence économique" is presented as a French conceptual exception after at a time of translations various English terms but also an aggregation of organizational functions related to information. These heteroclite bases are combined to an effervescent practice, "l'intelligence économique" never ceasing to develop in various forms in organizations. This thesis aims to propose a new theoretical basis for these experiments based on the managerial concepts through a case study of Gaz de Bordeaux, an energy firm. As part of an exploratory will based on a qualitative, the objective is to propose a definition based on the Management Science theories of asymmetric information, system and value.

Keywords : business intelligence, competitive intelligence, organizational intelligence, knowledge management, informational protection, influence, information asymmetry, system, value

---

Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO)
Université de Bordeaux, 35 avenue Abadie, 33072 Bordeaux, France

UNIVERSITE DE BORDEAUX

ECOLE DOCTORALE de SCIENCES ECONOMIQUES, GESTION ET DEMOGRAPHIE (E.D.42)

DOCTORAT ès SCIENCES de GESTION

Loïc HARRIET

L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE A LA LUMIERE DES CONCEPTS MANAGERIAUX

L'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique

Thèse dirigée par M. **Gérard HIRIGOYEN,** Professeur des Universités

Soutenue publiquement le 1er décembre 2014

Jury (par ordre alphabétique) :

M. **Pascal BARNETO,**
Professeur des Universités, Université de Bordeaux,
Président du Jury

Mme **Stéphanie DAMERON,**
Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine,
Rapporteur

M. **Patrick HETZEL,**
Professeur des Universités, Université Panthéon-Assas,
Rapporteur

M. **Gérard HIRIGOYEN,**
Professeur des Universités, Université de Bordeaux,
Directeur de Thèse

Remerciements

Cette thèse représente à la fois la concrétisation de mon cursus universitaire, et le début de nouvelles aventures. C'est avec un brin de nostalgie que je quitte le costume d'étudiant qui m'a permis de réaliser des rencontres passionnantes. La plus marquante est celle de mon Directeur de Thèse, le professeur Gérard HIRIGOYEN qui a su guider mes travaux en m'éveillant à la patience, la rigueur, et l'humilité nécessaires à l'accomplissement d'un exercice scientifique. Cher Professeur, permettez-moi de vous remercier et de saluer votre disponibilité sans faille dans la direction de ce travail. Au-delà, je souhaite vous témoigner toute mon admiration pour votre humanisme et votre intelligence sociale. Nos discussions, qui ont ponctué la réalisation de cette thèse, demeurent, pour moi, une source précieuse d'enrichissement intellectuel au même titre que la Commission des Finances de feu l'Université Montesquieu Bordeaux IV que vous présidiez.

Je remercie les professeurs, Pascal BARNETO, Stéphanie DAMERON et Patrick HETZEL qui m'ont fait l'honneur de participer à mon jury de thèse et d'évaluer mon travail.

Ma gratitude s'adresse également à l'entreprise Gaz de Bordeaux et à l'ensemble de ses collaborateurs qui ont rendu la réalisation de cette thèse matériellement possible. Je souhaite saluer Gérard MAZEAU pour sa bonne humeur, sa curiosité et nos échanges passionnants, ainsi qu'Isabelle ELOIR pour son professionnalisme et sa gentillesse. Je pense également à Michel MALARD pour sa sympathie. Cette expérience a été très fructueuse sur les plans humain et professionnel.

Je souhaite ensuite témoigner ma reconnaissance aux membres de l'IRGO et à l'équipe de recherche « Entreprises Familiales » pour leur intégration et leur accueil. Ces remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des personnels de l'Université de Bordeaux et notamment Madame Odile BONNET pour sa disponibilité.

Mes parents sont également pour beaucoup dans la construction de ce travail en m'ayant permis de m'épanouir dans mes études supérieures grâce à un soutien constant.

Je clos enfin ces remerciements en dédiant cette thèse à ma chère épouse, Marion, qui a su supporter mes doutes, trouver les mots justes, et croire simplement en moi. Mon dernier mot est pour toi : Merci !

Résumé/abstract

Résumé : L'intelligence économique se présente comme une exception conceptuelle francophone issue à la fois de traductions de différents termes anglo-saxons mais également d'une agrégation de fonctions organisationnelles liées à l'information. Ces fondements hétéroclites se conjuguent à une effervescence pratique, l'intelligence économique ne cessant de se développer sous diverses formes dans les organisations. Cette thèse vise à proposer un fondement théorique nouveau à ces expériences en s'appuyant sur les concepts managériaux au travers de l'étude du cas de Gaz de Bordeaux, une entreprise du secteur énergétique. S'inscrivant dans une volonté exploratoire fondée sur une méthodologie qualitative, l'objectif est de proposer une définition s'appuyant sur les théories gestionnaires de l'asymétrie d'information, du système et de la valeur.

Tittle : **Competitive intelligence in light of managerial concepts:** The case study of a firm in the energy sector

Abstratct: "L'intelligence économique" is presented as a French conceptual exception after at a time of translations various English terms but also an aggregation of organizational functions related to information. These heteroclite bases are combined to an effervescent practice, "l'intelligence économique" never ceasing to develop in various forms in organizations. This thesis aims to propose a new theoretical basis for these experiments based on the managerial concepts through a case study of Gaz de Bordeaux, an energy firm. As part of an exploratory will based on a qualitative, the objective is to propose a definition based on the Management Science theories of asymmetric information, system and value.

Mots clefs : intelligence économique, veille, gestion des connaissances, influence, protection informationnelle, asymétrie d'information, système, valeur

Keywords : business intelligence, competitive intelligence, organizational intelligence, knowledge management, informational protection, influence, information asymmetry, system, value

Laboratoire:

Institut de Recherche en Gestion des Organisations **(IRGO)** Université de Bordeaux, 35 avenue Abadie, 33072 Bordeaux, France

Sommaire

Remerciements 4

Résumé/abstract 6

Sommaire 8

Introduction générale 10

Première partie : L'intelligence économique : un état de l'art 43

Chapitre 1er : Influence pratique et approche fonctionnelle de l'intelligence économique .. 45

Section I : Les origines anglo-saxonnes du concept 46

Section II : Les pratiques d'intelligence économique : entre politiques publiques et acteurs économiques 60

Section III : L'approche scientifique de la définition fonctionnelle de l'intelligence économique 82

Chapitre 2e : Essai de définition matérielle de l'intelligence économique 99

Section I : Portée d'une approche matérielle et pluralité terminologique 100

Section II: L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux 117

Section III : Proposition d'une définition matérielle de l'intelligence économique 139

Conclusion de la première partie 151

Deuxième partie : L'intelligence économique : vérification empirique d'une définition matérielle 153

Chapitre 3 : Contexte, positionnement épistémologique et choix méthodologiques 156

Section I : Posture épistémologique, stratégie de recherche et mode de recueil des données 157

Section II : Présentation de l'étude de cas 177

Chapitre 4 : Présentation des résultats et apports de la recherche 209

Section I : Pratiques nuancées et limites de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique 210

Section II : La pertinence de la conceptualisation de l'intelligence économique au regard des concepts managériaux 232

Conclusion de la deuxième partie 277

Conclusion générale 280

Table des illustrations 290

Table des tableaux 294

Bibliographie 297

Annexes 317

Table des matières 500

Introduction générale

« Qui connaît son ennemi comme il se connaît, en cent combats ne sera point défait. Qui se connaît mais ne connaît pas l'ennemi sera victorieux une fois sur deux. Que dire de ceux qui ne se connaissent pas plus que leurs ennemis ? »

SUN TZU, L'art de la guerre, 500 av J.C

Dès le 5e siècle avant J.C, Sun Tzu dans son célébrissime traité de stratégie militaire, *L'art de la guerre* pose les bases d'une réflexion sur l'impact de l'information dans un contexte de confrontation. Ces propos trouvent aujourd'hui du sens dans le cadre d'un approfondissement autour de la notion d'intelligence économique, qui ne vise pas le champ de bataille mais plutôt la vie économique et l'influence de l'information sur le fonctionnement des agents. En effet, des analogies existent entre ces deux environnements, les marchés étant parfois comparés à de véritables arènes. L'intelligence économique apparaît comme une arme managériale permettant d'exploiter l'information au profit des organisations. Elle se définit classiquement comme *« L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques »* (Martre, 1994). Ces éléments de définition apparaissent restrictifs et peuvent trouver une nouvelle profondeur à la lumière des Sciences de Gestion, tel est l'enjeu de cette thèse.

Ces propos introductifs s'articulent autour de quatre paragraphes. Le premier traite de l'actualité et de l'originalité du sujet (§1), le deuxième de son intérêt (§2), le troisième présente la problématique et les objectifs de recherche (§3) et le dernier la posture épistémologique et la méthodologie qui vont guider la réalisation de ce travail (§4).

§1. *Actualité et originalité du sujet*

En mars 2013, la diffusion de l'émission *Intelligence économique : pièges en eaux troubles* sur la chaine télévisée du service public France 5 démontre l'intérêt croissant des entreprises pour ces nouvelles pratiques avec une mise en avant de confusions évidentes. En effet, dans le cadre de cette notion, le terme « intelligence » est dichotomique, renvoyant d'abord à une capacité collective à valoriser l'information et son environnement, mais également à une traduction anglo-saxonne du terme « renseignement ». Ce dernier présente un intérêt particulier car il est assimilé à un contexte militaire, voire guerrier. Pourtant, il est courant d'établir des parallèles entre les stratégies militaires et économiques, le meilleur exemple étant la proximité qui existe entre le traité de Sun Tzu et la vie des organisations économiques (Hirigoyen, 2014). Percevoir l'intelligence économique comme une continuité de ces ressemblances apparaît pourtant limité, même si le recours aux méthodes étatiques de renseignement dans le cadre d'activités économiques pose indéniablement des questions éthiques et juridiques. L'exemple récent, intervenu en 2011, de l'affaire du constructeur automobile Renault est une illustration parfaite de ce phénomène aussi bien sur la connaissance propre qu'à cet acteur majeur de l'industrie française de son organisation que de la maîtrise de son environnement informationnel. En substance, des présomptions d'espionnage industriel ont pesé sur une partie du comité de direction, cette information ayant été diffusée par les médias, laissant Renault démuni face à une situation informationnelle complexe. En effet, le constructeur n'a pas su exploiter pleinement les informations issues de son organisation pour démontrer un quelconque risque d'espionnage industriel et au final n'a pas été capable de communiquer à son environnement d'une manière optimale afin d'atténuer les effets de cette crise. Entre le début de l'affaire et son dénouement, le cours de l'action du Groupe Renault a diminué de près de 20%. Pourtant, il s'avère que l'entreprise n'a pas été réellement victime d'espionnage industriel, et la baisse importante du cours de l'action est le résultat quasi exclusif de désinformations. Cette situation s'est soldée par une condamnation judiciaire de l'entreprise qui a du indemniser un dirigeant licencié pour un motif qui s'est avéré injustifié. Cet exemple démontre le lien se dessinant actuellement entre la maîtrise de l'information et la performance organisationnelle en matière de création de valeur.

Cette affaire est associée à la notion d'intelligence économique dont la définition française demeure aujourd'hui assez floue notamment sur le plan théorique. En effet, une lecture de la littérature anglo-saxonne sur ces thématiques démontre que ce choix lexical francophone

englobe des notions différentes appréhendées par divers champs pratiques et scientifiques. Il s'agit d'abord de la *« business intelligence »* propre à la collecte et l'accumulation d'informations dans le cadre de bases de données informatiques, la *« competitive intelligence »* ensuite qui s'apparente à l'économie industrielle en se basant sur la nécessité pour les entreprises de collecter des informations concurrentielles sur leur environnement poussant à éclairer la décision. Enfin, *« l'organizational intelligence »* considère un impact croissant de l'information sur les agents économiques qui doivent la valoriser d'une façon systématique en se fondant sur l'idée d'organisation. En France, l'intelligence économique apparaît au début des années 1990 et s'inscrit dans un contexte de mutation des échanges économiques (Masse et Thibault, 2001) dans le cadre d'une globalisation à l'échelle mondiale, de changements de méthode, ou de banalisation des technologies de l'information et de la communication. En somme, l'intelligence économique se présente comme une série de fonctions inspirées des notions anglo-saxonnes précédemment citées visant à tirer profit des transformations de l'économie contemporaine.

A la fin des années 1990, Alain Juillet, ancien Haut-Commissaire français à l'intelligence économique auprès du premier ministre propose une définition empirique: *«L'intelligence économique est la maîtrise et la protection des informations stratégiques utiles aux décideurs publics et privés ».* La vision francophone de l'intelligence économique est donc à la fois une tentative de traduction des termes anglo-saxons de *« business intelligence », « competitive intelligence »* et *« organizational intelligence »* et une agrégation de fonctions présentes dans les organisations. Ces différentes actions sont intimement liées à l'information qui demeure leur objet, on retrouve d'abord la veille consistant à collecter de l'information de manière organisée sur l'environnement de l'organisation. La gestion des connaissances ensuite est une meilleure exploitation et utilisation des informations par l'organisation. La protection informationnelle s'apparente à la sécurisation du patrimoine immatériel, enfin l'influence est entendue comme une capacité à diffuser de l'information sur un environnement afin de modifier le comportement d'autres agents. Finalement, l'intelligence économique apparaît comme une capacité collective à trouver le juste équilibre entre diffusion et rétention, interne ou externe de l'information par l'organisation dans un souci d'efficience économique.

Peu d'écrits scientifiques existent en France autour de l'intelligence économique, mais l'engouement est très important, l'Université Paris Dauphine a récemment créé une chaire

dédiée à cette nouvelle notion afin d'apporter des bases théoriques aux praticiens. En ce sens, une réflexion autour du pilotage de l'information dans son ensemble, en considérant les pratiques d'intelligence économique sous un angle managérial, apparaît comme originale. Effectivement, la recherche en intelligence économique est aujourd'hui éclatée, que ce soit d'un point de vue disciplinaire ou au regard des théories mobilisées. Ce constat a des répercussions pratiques notamment dans le cadre d'une volonté entrepreneuriale de mise en place d'un dispositif d'intelligence économique dans l'organisation qui demeurent un exercice complexe et nébuleux. Au-delà, dès la rentrée universitaire 2014, l'ensemble des formations de niveau Licence devront dispenser une sensibilisation à l'intelligence économique, pratique qui semble aujourd'hui épineuse au regard de la diversité théorique à laquelle renvoie ce thème.

L'ambition de cette recherche est singulière, et vise à pallier les difficultés pratiques et théoriques inhérentes aux définitions francophones de l'intelligence économique en proposant une nouvelle approche éclairée par les concepts issus des sciences de Gestion. Cette discipline, souvent présentée comme la science de l'action, apparaît la mieux à même pour offrir à l'intelligence économique une base théorique solide trouvant de véritables échos pratiques. Ces éléments vont guider le développement introductif suivant présentant les intérêts du sujet.

§2. *Intérêts du sujet*

La Gestion est une discipline récente qui s'inscrit dans le cadre plus large des sciences sociales. Les premières réflexions théoriques autour du fonctionnement des organisations apparaissent à la fin du XIXe siècle et offrent désormais une littérature dense et variée. Ce socle conceptuel permet de proposer un véritable intérêt scientifique à cette recherche (A) au regard des spécificités de l'intelligence économique qui peut trouver, et c'est l'un des éléments substantiels des sciences sociales, de véritables répercussions pratiques (B).

A. Intérêt théorique

L'intérêt théorique de cette recherche est pluriel et vise à approfondir cette notion d'intelligence économique. A titre préalable, il est donc indispensable de s'intéresser aux origines de ce concept, d'un point de vue étymologique d'abord (1) puis historique dans le cadre d'une réflexion concernant l'influence des stratégies militaires sur le management (2). Enfin, l'objet de cette recherche visant à rapprocher intelligence économique et concepts managériaux apparaît véritablement innovant dans le cadre d'un enrichissement théorique (3).

1) L'étymologie de l'intelligence économique

L'étape préalable à une recherche approfondie sur les écrits et pratiques relatifs à l'intelligence économique est de se pencher sur les définitions dissociées de ces deux termes. L'intelligence d'abord est définie par le dictionnaire du Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales du CNRS comme une *« Fonction mentale d'organisation du réel en pensées chez l'être humain, en actes chez l'être humain et l'animal, l'instinct étant donc communs, quoique à divers degrés, aux animaux et à l'homme, qu'est-ce qui distingue celui-ci? Une manière de transformer un monde de choses en un monde de signes ».* La Psychologie et la Philosophie proposent également une définition de l'intelligence : *«Ensemble des fonctions psychiques et psycho-physiologiques concourant à la connaissance, à la compréhension de la nature des choses et de la signification des faits; faculté de connaître et de comprendre. ».* Ces définitions semblent satisfaisantes et intimement liées au fonctionnement de l'Homme et plus particulièrement de son cerveau. Cette idée s'inscrit dans le cadre des Sciences Humaines ayant pour objet une meilleure compréhension de l'Homme. Une lecture étymologique du terme intelligence renvoie au latin « intelligentare » signifiant une faculté de comprendre dérivé de « intellegere », c'est-à-dire comprendre. Le préfixe « inter » (entre) et les suffixe « legere » (choisir, cueillir) ou « ligare » (lier) suggèrent

finalement l'aptitude à relier des éléments jusqu'alors séparés. Le philosophe et sociologue français Edgar Morin dans *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur* (Seuil, Paris, 1999) décrit l'intelligence comme *« l'aptitude à penser, traiter, résoudre des problèmes dans des situations de complexité ».*

L'adjectif « économique » s'apparente à l'économie, définit, toujours par le dictionnaire du Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales comme un *« Ensemble de ce qui concerne la production, la répartition et la consommation des richesses et de l'activité que les hommes vivant en société déploient à cet effet. »* Cette idée se retrouve dans une approche étymologique de l'économie et particulièrement au grec ancien « oikonomia » exprimant «l'administration du foyer » et, plus largement, par analogie, l'activité humaine qui consiste à la production, la distribution, l'échange et la consommation de biens et de services.

Un croisement de ces définitions permet d'ouvrir des pistes de réflexion concernant l'intelligence économique qui pourrait être, étymologiquement parlant, une aptitude à relier les activités humaines relatives à la production, la distribution, l'échange et la consommation de biens et de services qui sont jusqu'alors séparées. Au-delà il s'agit imaginer que ce terme a pour finalité d'offrir aux acteurs économiques, et particulièrement aux entreprises, un fonctionnement et une démarche proche de celui du cerveau humain entrainant une meilleure compréhension et connaissance de l'activité économique. En référence à Edgar Morin, l'intelligence économique serait une aptitude à décrypter la complexité de situations économiques.

Il existe une multitude de définitions de l'intelligence économique que les développements suivants vont tenter d'expliquer et critiquer. Simplement et empiriquement, l'intelligence économique peut être définie comme l'activité de recherche, de traitement et de diffusion de l'information. Cette première approche apparaît comme réductrice, néanmoins elle permet d'annoncer les réflexions futures.

Majoritairement, la littérature inscrit les racines de l'intelligence économique dans l'œuvre de Sun Tzu (-500 av. JC) qui serait, dès le cinquième siècle avant Jésus-Christ, le père de la stratégie militaire. Les évolutions contemporaines de l'environnement international dans lequel évoluent les acteurs économiques marquent, dans la première moitié du XXe siècle, une première utilisation du terme intelligence économique par Herzog (1917), un ingénieur

allemand. Ces points introductifs sont essentiels à une meilleure compréhension de ce concept dont la présentation doit être complétée par une approche historique.

2) *Les origines militaires du concept d'intelligence économique*

« Beaucoup de stratégie mène à la victoire, le hasard à la défaite. », dès le premier chapitre du célèbre traité *L'art de la guerre* de Sun Tzu, les bases de la collecte d'informations, dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie face à un hasard, qui serait synonyme de défaite, sont posées. En effet, de nombreux auteurs et praticiens (Harbulot et Baumard, 1999, Moinet, 2010) travaillant sur le concept d'intelligence économique voient dans Sun Tzu l'inspirateur d'une réflexion sur l'utilisation de l'information à des fins stratégiques.

Malgré un éloignement certain entre le monde guerrier et le champ économique, Sun Tzu, comme l'évoque Hirigoyen (2005), inspire encore aujourd'hui de nombreux dirigeants d'entreprises. Une lecture contemporaine de *L'art de la guerre*, au regard de l'environnement économique actuel, permet de découvrir une certaine idée de l'allocation et de l'exercice du pouvoir. Par ailleurs, ce texte ouvre la voie aux idées du gouvernement d'entreprise moderne dans lequel s'entremêle des références théoriques au leadership, aux ressources humaines ou encore au management stratégique. Le facteur humain ferait désormais parti des actifs stratégiques de l'entreprise et les méthodes traditionnelles de management doivent être complétées par l'exercice d'un véritable leadership considéré par Prahalad et Doz (1997) comme *« la main invisible de la création de valeur »*.

Cette idée de leadership, transposable aujourd'hui au sein des organisations économiques, se traduit d'abord par un travail informationnel intra organisationnel. Parallèlement, Sun Tzu décrit les relations avec l'environnement dans lequel évolue une armée que ce soit au niveau des rivaux ou plus largement du terrain représentant le champ de bataille. Cela se traduit par un chapitre 5 relatif à la situation de l'armée dans son environnement, et notamment par l'avantage que peut tirer un chef militaire à parfaitement maitriser les informations relatives au lieu de la bataille. Concernant les armées rivales, la phrase suivante est intéressante : *« Qui connaît l'autre et se connaît lui-même, peut livrer cent batailles sans jamais être en péril. Qui ne connaît pas l'autre mais se connaît lui-même, pour chaque victoire, connaîtra une défaite. Qui ne connaît ni l'autre ni lui-même, perdra inéluctablement toutes les batailles. ».* Elle

traduit l'objectif fondamental d'acquérir des informations concernant ses rivaux et l'environnement dans lequel ils évoluent afin de parvenir, dans le cadre d'une confrontation, à une victoire. Au-delà, une longue partie des développements de Sun Tzu porte à la fois sur l'espionnage et la soumission sans violence, au même titre que Machiavel a pu l'écrire 2000 ans plus tard dans le célébrissime *Le Prince* (1972, ed. Livre de Poche). Le recours à l'espionnage devient indispensable dans le cadre d'un affrontement militaire, dans un souci de collecte d'informations. La soumission sans violence met en avant des processus d'influence informationnelle, notamment sur les populations civiles, en amont de la bataille et résumés par la citation : *« Une armée victorieuse l'est avant même de livrer bataille. »*.

Projetées dans un environnement économique moderne, ces notions trouvent tout leur sens. Une connaissance de l'ennemi renvoie à celle d'un concurrent, souvent assimilée à la veille concurrentielle, point de départ généralement admis de l'intelligence économique. L'intérêt pour une maîtrise parfaite de l'environnement guerrier peut être transposé à l'environnement économique, au sens large du terme et à l'idée d'économie partenariale avec, par exemple, une approche partenariale de la gouvernance d'entreprise. Ces partenaires gravitant autour de la vie économique deviennent la cible de l'influence permettant, dans le cadre d'un environnement concurrentiel, de générer un véritable avantage compétitif.

Sun Tzu a influencé le management stratégique, avec une recrudescence d'ouvrages, au début du XXIe siècle, le concernant, à destination des dirigeants de la vie économique. Une lecture éclairée de ce traité permet de décrypter de nombreuses notions inventées par Sun Tzu se retrouvant aujourd'hui dans la littérature managériale. S'agissant du concept d'intelligence économique, il est classiquement défini sous le prisme de quatre fonctions : la collecte d'informations, la gestion des connaissances, la protection de l'information, et l'influence. Dans le cadre d'une guerre militaire, Sun Tzu évoque explicitement ces quatre idées, au regard d'un environnement économique de plus en plus dur, voire pour certains violent, il devient simple d'imaginer que ces théories trouvent aujourd'hui de véritables analogies en matière de gestion des organisations. Au-delà, d'autres militaires célèbres proposent des approches conceptuelles pouvant avoir du sens en management, notamment Clausewitz (2000) avec l'idée de moyens stratégiques, la boucle OODA[1] de Boyd (1976) ou l'approche de guerre psychologique de Nguyen Giap (1976) qui inclut dans sa démarche une dimension psychosociale primant sur une confrontation violente.

[1] LE CYCLE OBSERVER ORIENTER DECIDER AGIR PERMET DE GAGNER UNE BATAILLE DANS LE CADRE D'UNE PRISE DE DECISION RAPIDE, ET TROUVE PAR AILLEURS DE NOMBREUX DOMAINES D'APPLICATION.

Conjointement à l'aura de la stratégie militaire qui pèse sur la notion d'intelligence économique, l'objet même de cette recherche et sa philosophie présentent un véritable intérêt exposé dans le développement suivant.

3) Un objet de recherche original

L'objet de cette recherche est de proposer une définition de l'intelligence économique en se basant sur des théories managériales. L'intérêt théorique est donc dual, d'abord proposer un nouveau champ de recherche aux sciences de Gestion, ensuite construire un modèle conceptuel satisfaisant des pratiques liées à l'intelligence économique.

L'intelligence économique est une notion étudiée par de nombreuses disciplines scientifiques qui l'abordent sous des angles souvent différents mais toujours très complémentaires. Par exemple[2] les sciences politique et juridique s'intéressent à la coordination entre acteurs publics et privés, les sciences de l'information et de la communication au traitement et à la mémorisation de l'information, enfin, les sciences économiques préfèrent étudier l'intelligence économique sous l'angle des mécanismes de l'économie internationale. S'agissant des sciences de Gestion, le cadre englobe celui des organisations, considérant leur fonctionnement interne ou les interactions avec leur environnement. En ce sens, une étude sur les pratiques de l'intelligence économique par les organisations s'inscrit donc dans ce dernier champ disciplinaire. Actuellement, l'approche dominante autour de ce thème peut être qualifiée de fonctionnelle, c'est-à-dire relative à une activité déterminée à un ensemble d'un ensemble, ou à l'ensemble de lui-même. Cette vision est la conséquence d'une double influence anglo-saxonne et agrégative d'autres pratiques que sont la veille, la gestion des connaissances, l'influence et la protection informationnelle. L'objectif de ces actions est la décision, même si cette définition processuelle semble limitée, éloignée de la réalité et trop descriptive des pratiques organisationnelles. L'esprit de cette recherche est de proposer une alternative conceptuelle à cette approche en construisant un modèle basé sur l'étendue des sciences de Gestion. En ce sens, le but est d'élaborer une définition matérielle de l'intelligence économique en définissant son objet qui semble, à l'heure actuelle plutôt confus.

Plusieurs éléments identifiés dans la littérature gestionnaire permettent une mise en perspective du sujet. D'abord, la remise du Prix Nobel d'économie en 2001 à Joseph Stitglitz,

[2] VOIR A CE SUJET L'OUVRAGE DE BOURNOIS ET ROMANI (2000) PAGE 7

Michael Spence et George Akerlof marque l'ancrage théorique de l'information dans les échanges marchands (Perrot, 2001). Cela se traduit par la notion d'économie de l'information définie comme la façon dont l'information structure les marchés. Désormais l'information fait partie intégrante de la théorie économique en ouvrant des perspectives scientifiques passionnantes. La notion d'asymétrie de l'information inventée par Akerlof (1970) est particulièrement intéressante. En effet, cet économiste lève pour la première fois l'hypothèse des théoriciens classiques de symétrie de l'information en illustrant sa démonstration par le marché américain des véhicules d'occasion. Il considère, avec cet exemple, qu'une asymétrie d'information existe au profit des vendeurs. En somme, l'objectif principal de l'organisation des échanges marchands serait de réduire cette asymétrie de l'information. Ces propos s'inscrivent dans une véritable analogie avec l'intelligence économique dont les éléments de définition peuvent trouver leur objet dans l'idée d'asymétrie d'information.

Ensuite, l'intelligence économique est marquée par une volonté de maîtrise interne et externe des flux informationnels par l'organisation. Ce paramètre conjugué à une interdépendance fonctionnelle des composantes de sa définition permettent d'identifier l'intelligence économique comme une activité s'inscrivant dans un cadre systémique. Le système renvoie notamment aux travaux de sociologie des organisations de Friedberg et Crozier (1977) et se pose comme une hypothèse de recherche visant à ordonner des actions managériales qui apparaissent comme disparates et isolées. Cette volonté d'unification et de cohérence se traduit également par une considération importante de l'environnement dans lequel évolue une structure avec une attention particulière portée sur son besoin d'adaptation. Le système apparaît donc comme un moyen unificateur des actions informationnelles, dépassant la simple approche fonctionnelle et descriptive de l'intelligence économique. Il s'agit de proposer, non plus un inventaire de fonctions, mais plutôt une capacité de l'organisation à appréhender, d'une manière efficiente et globale, l'information.

Enfin, il est indispensable d'analyser ces fonctions sous un angle tautologique en leur fixant un objectif synergique à celui de l'organisation. La réduction de l'asymétrie de l'information trouve un écho dans le cadre de la finance organisationnelle qui vise à imbriquer la réflexion organisationnelle et la décision financière avec un objectif de profitabilité (Caby et al., 2013). En ce sens, la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1973) vise à modéliser les relations dans lesquelles un « principal » recrute un « agent » dans des conditions d'information imparfaite. Ces liaisons présentent des risques liés à l'asymétrie d'information

que l'organisation doit palier par une mise en œuvre d'outils afin d'optimiser la création de valeur. Une analogie évidente apparaît avec les fonctions d'intelligence économique dont l'objet serait de dompter cette asymétrie d'information avec un objectif convergent à celui de l'organisation, c'est-à-dire la création de valeur. Cette création de valeur s'impose comme l'objectif de l'intelligence économique dans une perspective élargie aux parties prenantes en positionnant l'information comme une véritable ressource de l'organisation.

L'intérêt théorique est donc perceptible dans la volonté de proposer de nouveaux éléments de définition de l'intelligence économique au regard de ceux existants conjugués aux théories issues des sciences de Gestion. Au-delà, cette nouvelle approche conceptuelle devrait être à la fois prédictive et dynamique en s'inscrivant dans un cadre délimité. Cette réflexion trouve indéniablement une dimension pratique qui vise une optimisation de la fonction managériale.

B. Intérêt managérial

L'intérêt managérial de cette recherche réside d'abord dans des bouleversements sociaux importants liés à la banalisation des technologies connectées de l'information que l'intelligence économique propose de maîtriser (1). Au-delà, les répercussions pratiques de ces travaux sont multiples et concernent à la fois l'organisation d'accueil qui représente le cas d'étude, et, plus largement, l'ensemble des organisations dans une perspective de généralisation des résultats (2).

1) Des bouleversements structurels à l'origine du concept d'intelligence économique

Les technologies de l'information et de la communication ne cessent de bouleverser l'économie, certains allant même jusqu'à parler de révolution industrielle. Ces propos n'iront pas jusque-là, néanmoins il est évident que la prise en considération croissante des problématiques informationnelles est la conséquence de changements subis par l'économie. L'un des exemples les plus frappant est la généralisation d'Internet permettant désormais à quiconque de diffuser rapidement de l'information à un ensemble « d'internautes » situés aux quatre coins de la planète. Ce constat génère de nouveaux acteurs économiques importants, la plateforme sociale Facebook[3] introduite en bourse le 18 mai 2012 pesant 104 milliards de dollars. Ces nouveaux poids lourds économiques fondés sur une idée de circulation et de diffusion de l'information font de cette dernière une ressource que l'on doit maîtriser, cette gestion étant assimilée à l'intelligence économique.

Dans le même sens, Masse et Thibaut (2001) considèrent que l'émergence de l'intelligence économique est le résultat de quatre ruptures majeures de l'économie moderne :

- D'abord la globalisation entraine des bouleversements méthodologiques de la part des acteurs économiques concernant un besoin plus important de souplesse et réactivité. En effet, l'agrandissement du champ concurrentiel nécessite de s'adapter plus rapidement aux changements qui deviennent réguliers et impulsés par des acteurs parfois éloignés. Désormais une PME française innovante peut être concurrencée très rapidement par un acteur chinois, ce qui n'était pas le cas il y a une cinquantaine d'années.

[3] En 2014, la plateforme sociale http://www.facebook.com/ compte 1,2 milliards d'utilisateurs au niveau mondial

- Ensuite, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont des répercussions sur les moyens de production qui sont souvent optimisés en matière de productivité, une augmentation de la quantité n'étant pas toujours synonyme de meilleure qualité. L'avènement de ces technologies génère des opportunités pour les acteurs économiques, mais peut également révéler de nouveaux risques informationnels autrefois inexistants.
- L'abondance caractérise également la société dans laquelle évoluent les organisations que ce soit en matière de diffusion d'informations ou de collecte de ces dernières. Cette abondance nécessite de nouvelles compétences pour les acteurs économiques en matière de tri d'informations afin de ne pas tomber dans le syndrome de surinformation, c'est-à-dire dans un excès quantitatif d'informations.
- Face à ces changements quantitatifs, il est intéressant de noter la naissance d'une économie de l'immatériel caractérisant un accroissement qualitatif de l'information. Désormais, la part du capital immatériel ne cesse de grandir dans la richesse des acteurs économiques. Ce capital immatériel se définit comme sans substance physique ou monétaire et comprend les connaissances et informations pouvant avoir une valeur positive pour l'organisation. L'évolution récente de l'informatique augmentant les capacités de stockage d'informations et la banalisation d'Internet permettant un accès facilité à des bases de connaissance ne cessent de faire grossir la part de l'immatériel dans l'économie. Il est intéressant de noter qu'en 2012, sur les 10 premières capitalisations boursières mondiales, trois concernent directement la gestion informationnelle (Apple, Microsoft et IBM), ces acteurs sont pourtant relativement récents par rapport à leurs homologues de secteurs plus traditionnels (Banque, Pétrochimie ou grande distribution).

C'est dans ce contexte qu'évolue aujourd'hui la notion d'intelligence économique évoquée pour la première fois dans la littérature en 1917 dans le rapport d'un ingénieur allemand, Herzog. Au même titre que Sun Tzu, dans un contexte de confrontation militaire, son texte porte sur l'hypothèse où l'Allemagne sortirait victorieuse de la première guerre mondiale, et il énumère les moyens d'action à mettre en œuvre pour préserver les intérêts de puissance allemands vis-à-vis des vaincus. Il précise que l'ensemble des Allemands devront concourir à un système organisé de renseignements et qu'ils suivront *« toutes les inventions et perfectionnements techniques réalisés à l'étranger, pour les porter à la connaissance des industriels allemands qu'ils peuvent intéresser ».*

Herzog souhaite explicitement transposer les modes de renseignement militaire à la vie économique, dans un souci d'assise de la puissance d'une nation. L'Etat étant perçu ici comme un acteur économique, un raisonnement par syllogisme permet rapidement d'imaginer qu'une telle démarche peut trouver tout son sens à l'échelle d'une entreprise.

Herzog est donc pionnier de l'intelligence économique en ayant perçu le potentiel des innovations naissantes au début du XIXe siècle (émergence de l'informatique, généralisation du téléphone…) et leur portée en matière de bouleversements de la vie économique. C'est en ce sens que l'intelligence économique s'est constituée, même si actuellement cette notion ne trouve pas de définition faisant l'unanimité.

A ces ruptures identifiées, il est indispensable d'ajouter un élément démographique, à savoir un changement générationnel et l'arrivée dans la vie active de la très médiatique génération Y. Il s'agit de celle née entre 1979 et 1999 qui a évolué depuis son enfance dans une société d'abondance informationnelle. En effet, dans les pays occidentaux, elle est composée des premiers individus pour lesquels la micro-informatique et Internet se sont banalisés permettant un accès instantané à de nombreuses sources d'informations. L'utilisation de ces technologies dites de l'information et de la communication devient naturelle pour la génération Y ce qui bouleverse la vie des organisations et leurs rapports face à l'information. Parallèlement à ces causes pratiques de l'intelligence économique donnant à ces travaux un véritable ancrage managérial, des conséquences concrètes sont également attendues.

2) De multiples apports pratiques

S'intéresser aux répercussions pratiques d'une démarche scientifique revient à décliner une modélisation théorique dans le cadre de situations empiriques en trouvant, pour les sciences de Gestion, un véritable intérêt managérial. Il est intéressant de noter que l'intelligence économique est une notion découlant des pratiques et imprégnée par l'expérience de nombreux acteurs organisationnels. Parallèlement, cette thèse s'inscrit dans un contexte particulier et une CIFRE[4] qui voit intervenir une organisation d'accueil, Gaz de Bordeaux, finançant partiellement ces travaux. Cette dernière trouve donc un intérêt évident dans la réalisation de cet exercice scientifique, notamment dans une situation de réflexion sur la mise en œuvre d'un dispositif d'intelligence économique. Les attentes de la part de la Direction Générale de l'entreprise concernant la thématique de recherche sont importantes. En

[4] CONVENTION INDUSTRIELLE DE FORMATION PAR LA RECHERCHE EN ENTREPRISE

effet, le contrat de travail proposé offre un statut assimilé à celui d'un cadre associé à la réalisation de certaines missions qui ne sont, au moment de l'intégration dans l'organisation, pas définies. La volonté des dirigeants est que nous occupions une fonction « transverse » au service des différentes entités, en fonction de leurs besoins, et en lien avec la volonté affichée d'immersion propre à la posture « d'observateur qui participe ». D'un point de vue opérationnel, la première année, nous sommes sous l'autorité de la Responsable Marketing qui démissionnera par la suite. Cette période est très dense avec une sollicitation importante de la part de l'organisation. Les missions menées sont variées avec une proximité plus ou moins importante concernant la thématique de recherche. Le premier projet finalisé concerne la mise en place d'un outil de veille collective. L'objet de cette mission est de proposer un support de partage d'informations ouvert à l'ensemble de l'entreprise. Cette réalisation a associé tous les services, dans le cadre de plusieurs réunions de travail, afin de rendre opérationnel « Gazeveil ». « Gazeveil » se présente comme un outil de partage des connaissances dynamique et interactif permettant d'optimiser la circulation de l'information au sein de Gaz de Bordeaux. L'idée est d'appréhender la veille comme un système collectif afin que chaque collaborateur soit une source d'information pour l'entreprise. Concrètement, cette plateforme informatisée se fonde sur des solutions logicielles gratuites et permet à des contributeurs de diffuser rapidement de l'information à l'ensemble de l'entreprise. Au-delà de la mise en place technique, c'est surtout l'accompagnement des utilisateurs qui représente la part de contribution la plus importante.

La seconde période de cette convention se traduit par un rattachement à la Responsable du Développement des Ressources Humaines et la réalisation de missions variées dont le périmètre dépasse celui de l'organisation d'accueil pour s'intéresser à sa maison mère et d'autres filiales. L'une des missions confiées consiste à une contribution importante dans l'élaboration de plans d'affaires d'une future filiale dédiée aux énergies renouvelables afin d'analyser la faisabilité d'investissements importants dans le cadre d'une diversification des activités du groupe. Dans un contexte différent, une formation a également été délivrée à un service commercial concernant le réseau relationnel et la détection d'opportunités commerciales. Cette dernière action s'est basée sur certains éléments de ces travaux scientifiques qui ont permis d'alimenter son contenu. Parallèlement à ces missions, des tâches « au fil de l'eau » ont été réalisées en fonction des besoins des différentes entités de l'entreprise. Il peut s'agir par exemple de recherches ponctuelles sur un client ou un fournisseur, de réalisation de contenus pour différentes contributions de l'entreprise ou de

rédaction de notes concernant l'opportunité de s'impliquer dans de nouvelles actions. Cette démarche implique une meilleure connaissance de l'environnement informationnel, une optimisation du partage des connaissances afin de palier le syndrome de « surinformation », ou un gain en matière d'anticipation des risques. Globalement, pour l'organisation hébergeant cette thèse, l'objectif est de tendre vers une amélioration du fonctionnement de l'organisation afin d'accroître son efficience.

Les intérêts pratiques dépassent néanmoins le seul cadre de l'entreprise étudiée et visent à clarifier les actions d'intelligence économique. Cette volonté se traduit par l'élaboration d'un modèle transposable et une définition matérielle avec un objet délimité. L'ambition est de fixer des fondements théoriques, aujourd'hui dissemblables, aux futurs enseignements en intelligence économique, amenés à se développer dans les prochaines années. En effet, les entreprises ne cessent d'évoluer dans un environnement complexe façonné par l'information. Maîtriser cette dernière apparaît comme un enjeu organisationnel majeur, l'intelligence économique se présentant comme une solution créatrice de valeur dans un monde en pleine mutation.

Une vision prospective permet d'imaginer que cette thèse peut ouvrir la voie à de futurs critères organisationnels d'évaluation de l'intelligence économique désormais entendue comme une capacité. Le recours à la valeur permet d'envisager une quantification de la démarche source d'appréciation, élément substantiel au développement de nouvelles activités dans un contexte entrepreneurial en quête permanente de performance.

Cette modeste contribution souhaite donc offrir aux dirigeants des pistes de réflexion permettant de poser les bases d'une réflexion visant à mettre œuvre de nouveaux outils de management de l'information. La présentation de ces intérêts permet d'envisager une problématique de recherche qui va guider le paragraphe suivant.

§3. *Problématique et objectifs poursuivis*

L'intelligence économique apparaît comme une notion étudiée au travers plusieurs champs scientifiques qu'il est intéressant de présenter (A) avant de développer explicitement la problématique et les objectifs de recherche qui vont guider la suite cette réflexion (B).

A. L'éclatement de la recherche française en intelligence économique

Les problématiques d'intelligence économique sont traitées en France par différentes disciplines scientifiques. Une requête avec l'occurrence « intelligence économique » le 19 mai 2013 sur le fichier central des thèses[5] renvoie à une centaine de travaux dans divers disciplines scientifiques (Figure 1).

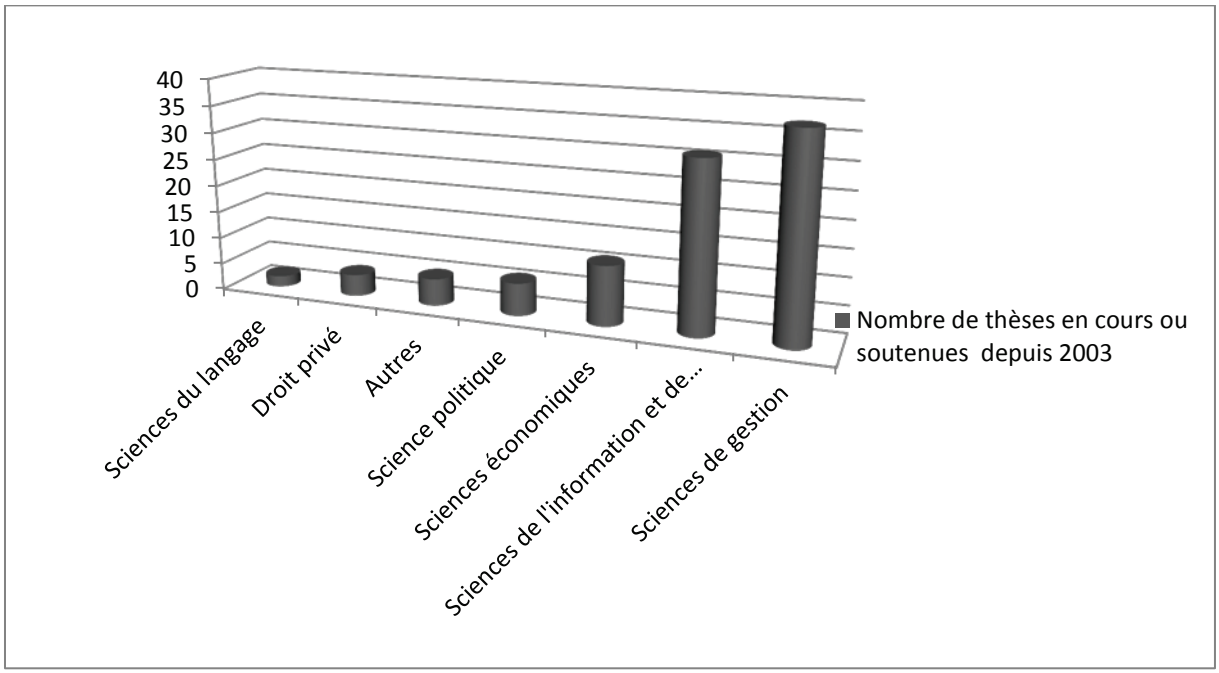

Figure 1 : Nombre de thèses en cours ou soutenues depuis 2003 en France sur les thématiques d'intelligence économique

Source: Elaboration propre

Il est utile de constater que l'intelligence économique est un domaine de recherche pouvant trouver du sens dans plusieurs champs scientifiques. Les Sciences du langage, le Droit, la Psychologie ou même l'Histoire se penchent sur les problématiques de la gestion informationnelle. Spécifiquement, les Sciences Politiques s'intéressent à l'intelligence

[5] HTTP://WWW.THESES.FR/

économique en percevant la maîtrise informationnelle à l'échelle d'un Etat comme une source de puissance, certains politistes allant même jusqu'à qualifier de « guerre » les situations concurrentielles dans lesquelles évoluent aujourd'hui les acteurs économiques. Cette idée permet d'ouvrir la voie à des recherches passionnantes en Sciences Politiques, mais également avec des thématiques telle l'influence de l'intelligence économique sur les relations internationales.

Les Sciences de l'information et de la communication sont ensuite prolifiques en matière de productions scientifiques autour de cette thématique. Leur domaine, récent, se positionne en transverse par rapport aux autres sciences humaines et sociales, en concernant les sujets relatifs à la communication, ses modes d'application technique, et les interactions entre les hommes. De nombreuses thématiques liées à l'intelligence économique sont abordées dans les thèses soutenues récemment ou actuellement en cours dans cette discipline. Les sujets sont variés et concernent l'impact des technologies de l'information et de la communication en matière d'intelligence économique, des tentatives de modélisation, ou des méthodologies propres à l'indexation et au classement d'informations.

Enfin, c'est en sciences de Gestion que la production de thèses est aujourd'hui la plus importante, en considérant l'intelligence économique comme de nouvelles pratiques impactant le fonctionnement des organisations dans un souci d'augmentation de leurs performances. Les thèmes abordés sont divers avec des démonstrations sur l'apport de l'intelligence économique à des fonctions précises de l'organisation ou à des secteurs économiques identifiés tel l'artisanat[6]. La plupart des spécialités des sciences de Gestion sont abordées, avec une prédominance pour le champ stratégique, même si globalement des réflexions sur l'intelligence économique englobent l'ensemble des notions et concepts issus des sciences de Gestion.

Parallèlement aux thématiques abordées, sous le prisme de l'intelligence économique, les différentes disciplines scientifiques concernent également des acteurs et intervenants différents (Cf. Tableau 1). Ces intervenants sont pluriels et concernent la totalité des organisations, que ce soit publiques ou privées, de la vie économique. Par ailleurs, l'angle de lecture offert par l'intelligence économique peut être à la fois micro ou macroéconomique

[6] PAR EXEMPLE AXELLE GIRAL-TRESSOL EST ACTUELLEMENT EN COURS DE REDACTION D'UN TRAVAIL SUR L'APPORT DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE A L'ARTISANAT SOUS LA DIRECTION DU PROFESSEUR ROBERT PATUREL

Discipline scientifique	Objets scientifiques principaux et enjeux pratiques	Intervenants-acteurs
Sciences de Gestion	L'entreprise : • son système concurrentiel • ses interactions avec son environnement • son fonctionnement interne • la recherche de la performance à travers la fonction intelligence économique et stratégique	• Cadre d'entreprises • Associations professionnelles • Syndicats professionnels et de salariés • Consultants
Sciences Juridiques et Politiques	• Structure administrative • Rôles de l'Etat, des régions, de l'Union européenne • Mécanisme de coordination	• Gouvernement • Hauts fonctionnaires • Représentants des institutions consulaires • Organisme spécialisés
Sciences de l'Information et de la communication	• Traitement et mémorisation de l'information • Veille technologique • Cycle de l'information	• Informaticiens • Consultants
Sciences économiques	• Mécanisme d'économie internationale • Monnaie • Analyses sectorielles	• Organisme économiques internationaux • Observatoire économiques

Tableau 1: Principales affiliations scientifiques de l'intelligence économique

Source: Bournois & Romani (2000)

Cette réflexion sur les thèses en cours sur cette thématique démontre que l'intelligence économique est un sujet très actuel occupant de nombreux doctorants dans des disciplines différentes. Ce constat permet également de s'interroger sur le positionnement des démarches scientifiques autour de l'intelligence économique et plus particulièrement sur ses définitions, aucune ne semblant aujourd'hui faire véritablement l'unanimité. En ce sens, une lecture de la

littérature concernant l'intelligence économique démontre une multitude de définitions, à la fois fonctionnelles, et, dans une moindre mesure, matérielles justifiant l'intérêt et la problématique de cette thèse présenté dans le développement suivant.

B. Définitions de l'intelligence économique et nécessité de matérialisation

Le concept de l'intelligence économique est issu de la pratique et défini classiquement d'un point de vue fonctionnel. Par fonctionnel il faut entendre *« relatif à une activité déterminée dévolue à un élément d'un ensemble ou à l'ensemble lui-même »*[7]. En effet, la plupart des définitions de l'intelligence économique énumèrent un certain nombre de fonctions qui constitueraient, une fois assemblées, l'intelligence économique. Par exemple, le rapport Martre (1994) donnant une définition communément admise évoque que *« 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. »* Concrètement, l'intelligence économique se résumerait à la coordination du traitement, de la distribution et de la recherche d'informations. De cette définition, les auteurs ont proposé, d'une façon autonome, différentes composantes qui constitueraient ensembles l'intelligence économique :

- La veille d'abord dont Martinet et Ribault (1988) proposent la définition suivante *« Une attitude organisée d'écoute des signaux provenant de l'environnement de l'entreprise et susceptible de mettre en cause des options stratégiques ».* Ces éléments renvoient finalement à une collecte organisée de l'information disponible dans l'environnement de l'organisation.
- La protection du patrimoine informationnel ensuite consistant à mettre en œuvre des actions visant à protéger le capital immatériel de l'organisation.
- L'influence comprise comme la capacité d'un individu ou groupe d'individu, par l'utilisation d'informations, à modifier le comportement d'autres individus. Cette influence englobe notamment le lobbying défini par le dictionnaire du Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales comme *« la défense des intérêts financiers, politiques ou professionnels, en exerçant des pressions sur les milieux parlementaires ou des milieux influents, notamment les organes de presse »*

[7] HTTP://WWW.CNRTL.FR/

- La gestion des connaissances enfin, traduction du terme anglo-saxon knowledge management définie par Goria (2006) comme *« Un ensemble de moyens et de méthodes destinés à mieux utiliser les savoirs et les connaissances potentiellement accessibles à une organisation dans l'objectif d'améliorer ses capacités de mémorisation, d'apprentissage, de collaboration, et d'innovation à travers une meilleure gestion des actifs intellectuels et informationnels ».*

Finalement l'intelligence économique serait quatre fonctions liées ; la veille, la protection de l'information, l'influence et la gestion des connaissances. Or, il s'avère que ces éléments s'apparentent à un inventaire à la Prévert[8], et ne peuvent représenter en tant que telle une définition pertinente de l'intelligence économique. En effet, indépendamment, chacun de ces termes connait une multitude de définitions, ce qui limite la portée d'une approche fonctionnelle.

Par ailleurs, littérature anglo-saxonne renvoie l'intelligence économique à de nombreux termes aux sens variés. En effet, cette dernière serait la conséquence de plusieurs concepts de langue étrangère issus de champs scientifiques parfois différents, voire éloignés. De nombreux travaux américains, qui ne sont pas forcément liés, se sont intéressés à ce que les francophones qualifient d'intelligence économique, d'un point de vue fonctionnel. Une littérature relativement dense existe dans ces domaines, sous les termes de *business intelligence, competitive intelligence* ou *organizational intelligence*. La prise de conscience des pratiques informationnelles dans la vie économique est ancienne outre atlantique, la France ayant pris un retard significatif en la matière[9]. C'est au milieu des années 1960 que les premiers travaux anglo-saxons pouvant s'apparenter à l'intelligence économique sont publiés aux Etats-Unis, il faudra attendre le milieu des années 1980[10] pour que de telles réflexions soient menées en France. Le concept d'intelligence économique est né d'une tentative de traduction du passif scientifique américain en la matière, ce qui revêt certaines problématiques résumées par l'idée de Brute de Remur (2009) à ce sujet, à savoir qu'une traduction est souvent synonyme de trahison.

---

[8] DANS SON CELEBRISSIME RECUEIL DE POEMES « PAROLES » (1946), JACQUES PREVERT ENUMERE DANS « INVENTAIRE » TOUTE SORTE DE SUJETS SANS LIEN APPARENT ENTRE EUX

[9] A CE SUJET, LA PLUPART DES PUBLICATIONS FRANCOPHONES CONCERNANT L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE SOUTIENNENT QUE LA FRANCE SERAIT EN RETARD DANS CE DOMAINE PAR RAPPORT AUX AUTRE ETATS DE L'OCDE

[10] LES PREMIERES REFLEXIONS SUR L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE PORTE PARTICULIEREMENT SUR LA VEILLE AVEC DES AUTEURS COMME JAKOBIAK (1992) OU MARTINET ET RIBAULT (1989)

Cette approche fonctionnelle évoque également des pratiques et différentes communautés qui se constituent autour de professionnels se revendiquant de l'intelligence économique. Plusieurs structures proposent aux praticiens d'échanger leurs expériences en la matière en constituant par exemple des bases de données ou en organisant des rencontres autour de ces thématiques. C'est notamment le cas de la Fédération des Professionnels de l'Intelligence Economique[11] ou de l'Association du Comptoir de l'Intelligence Economique. Ces associations fédératives unissant des professionnels issus de divers horizons constituent un socle de praticiens pratiquant différentes fonctions au sein des organisations ou en tant que prestataires-consultants. Parallèlement, les acteurs des politiques publiques se sont investis en matière de promotion de l'intelligence économique au travers de la publication de deux rapports. Il s'agit du rapport Martre (1994) et de celui du député Carayon (2003). Ces documents fixent l'état des lieux des différentes pratiques d'intelligence économique en proposant des définitions englobant les fonctions qui la composent.

Ces phénomènes reflètent qu'en matière d'intelligence économique, les pratiques, au travers différentes fonctions, précèdent la théorie et les démarches de conceptualisation. En effet, le terme d'intelligence économique, très englobant pour les praticiens, est une spécificité francophone visant à agréger les pratiques informationnelles de l'organisation. L'idée d'intelligence économique peut par ailleurs renvoyer à d'autres termes, Lesca (1992) emploie par exemple celui de Management Stratégique de l'information, le rapport Martre (1994) évoque l'ingénierie de l'information, Bournois et Romani (2000) discutent autour de l'idée d'intelligence économique et stratégique. Ces trois notions portent sur les pratiques fonctionnelles d'intelligence économique en proposant une vision véritablement conceptuelle de ces notions.

Classiquement une définition s'apparente à un objet et à la délimitation de ce dernier, qui peut être, dans le cadre d'une démarche scientifique, susceptible de recherches. Cette idée se retrouve au travers d'une définition matérielle permettant la conceptualisation d'une notion. Les réflexions concernant la portée d'une définition sont issues des philosophes de l'antiquité grecque (Aristote, Socrate, Platon) ; une définition ayant pour finalité de prendre conscience de ce que nous disons ou faisons. Au-delà de ces considérations métaphysiques, une lecture des définitions fonctionnelles de l'intelligence économique permet aujourd'hui de considérer cette notion, issue de la pratique, comme suffisamment mature pour constituer une approche

[11] WWW.FEPIE.FR

matérielle dépassant le simple énoncé de fonctions. En ce sens, certains auteurs en sciences de Gestion ont ouvert une voie vers la définition conceptuelle de l'intelligence économique, la plus simple émanant des travaux de Larivet (2009) pour laquelle l'intelligence économique serait *« Un concept managérial »* ou de la *« gestion d'informations »*.

L'intelligence économique apparaît donc comme un concept composite en recherche de fondements théoriques dans une perspective d'amélioration des pratiques informationnelles par les organisations. En ce sens, les sciences de Gestion offrent de nombreux outils permettant de construire une définition de l'intelligence économique délimitant son objet, lui fixant un cadre et une finalité. L'idée est d'offrir une définition suffisamment englobante pour recouvrir l'ensemble des champs pratiques révélés à la fois par la littérature anglo-saxonne mais également par les praticiens. Au regard de cet objectif, trois théories semblent porteuses pour offrir à l'intelligence économique une base à la fois solide et unificatrice :

- Il s'agit d'abord de l'asymétrie d'information (Akerlof, 1970) qui intègre le paramètre informationnel dans le cadre de relations entre agents économiques. En effet, certains participants disposent d'informations pertinentes que d'autres non pas, ce qui aurait des conséquences en matière d'aléa moral, c'est-à-dire favoriser un intérêt individuel au détriment d'objectifs collectifs et de sélection adverse comprise comme un risque d'erreur lié à l'incertitude. Etablir l'asymétrie d'information comme objet de l'intelligence économique permet de lui fixer un périmètre large et évolutif contextualisant l'information dans le cadre d'interaction entre agents palliant les limites de la simple « information » qui connait de nombreuses définitions synonymes d'un contour incertain. Il semblerait, qu'au-delà de la simple information ce serait la gestion de son asymétrie qui serait véritablement l'objet de l'intelligence économique.
- Ensuite, l'intelligence économique est souvent présentée comme un processus itératif (Jakobiak, 2009, Moinet, 2010) dans lequel les différentes fonctions informationnelles interviennent successivement. Il s'avère que cette approche connait de nombreuses critiques (Baumard, 1999) notamment sur son éloignement de la réalité qui ne permet pas de traiter toutes les informations grâce à un processus préétabli. Cette idée permet d'envisager une approche alternative fondée sur la notion de de système qui serait au cœur de

l'intelligence économique permettant à cette dernière de devenir une capacité organisationnelle dépassant l'énumération de fonctions. Le système se caractérise à la fois par une aptitude à créer des interdépendances entre des actions semblant éloignées mais également par une considération de l'impact de l'environnement sur son fonctionnement interne (Saussois, 2007), en rapprochant finalement le fonctionnement de l'organisation de celui du cerveau humain. En somme, cette approche systémique permet à l'intelligence économique de créer une synergie entre les différentes fonctions informationnelles présentée précédemment.

- Enfin, il est indispensable de fixer un objectif large à l'intelligence économique permettant notamment d'envisager son évaluation mais également sa portée. La valeur est multiple et entendue à la fois comme un outil de quantification et représentative de la qualité d'une chose, d'une attitude ou d'un phénomène. Cette pluralité terminologique s'inscrit parfaitement dans les finalités de l'intelligence économique visant classiquement à aider la décision dans une perspective d'amélioration de la performance organisationnelle. Au-delà, la valeur apparaît comme une notion structurante des sciences de Gestion et comme un objectif fondateur de tout acte de management, permettant d'ancrer l'intelligence économique comme un outil important au service des organisations.

L'exposé précédent permet de dégager une problématique qui guidera l'ensemble des développements de ce document :

L'intelligence économique est-elle une capacité systémique de gestion de l'asymétrie de l'information créatrice de valeur ?

L'approche francophone dominante de l'intelligence économique apparait comme fonctionnelle, influencée à la fois par une agrégation d'actions diverses, techniques ou managériales, liées à l'information et par plusieurs concepts anglo-saxons. Cette vision semble limitée car elle est la fois descriptive et éloignée des pratiques organisationnelles.

Les concepts issus des sciences de Gestion permettent aujourd'hui d'offrir des outils susceptibles de proposer une vision novatrice répondant à la fois aux exigences théoriques tout en présentant un véritable intérêt managérial. Sur ce dernier point, il s'agit de proposer un

modèle permettant aux organisations de poser les bases d'une réflexion sur l'optimisation de leurs pratiques informationnelles, en matière de partage interne des connaissances ou au niveau d'une exploitation favorable de leur environnement concurrentiel. Ces propos permettent de décliner la problématique dans les objectifs de recherche suivants:

- D'abord, le premier élément consiste à valider la gestion de l'asymétrie d'information comme l'objet de l'intelligence économique qui se présente souvent comme un certain nombre de processus étudiés indépendamment. L'idée est de proposer un socle commun source de cohérence à ces démarches perçues actuellement d'une manière éclatée.
- Ensuite, ces pratiques s'inscrivent dans un contexte d'interactions multiples, aussi bien dans le périmètre de l'organisation qu'au regard de son environnement. Le système apparaît donc comme l'outil adapté pour dompter au mieux cette complexité.
- Enfin, l'objectif est de démontrer que l'intelligence économique contribue à la création de valeur par l'organisation, entendue ici au sens large en englobant les approches économique, environnementale ou sociétale.

Ces objectifs construits en cohérence avec la problématique de recherche s'inscrivent dans une volonté de simplification et de limitation du concept d'intelligence économique qui justifie le recours à une méthodologie scientifique présentée dans le paragraphe suivant.

§4. *Posture épistémologique et méthodologie*

Ce travail doctoral est le fruit d'une réflexion entamée dès le début du contrat d'une formation par apprentissage dans le cadre d'un Master II Intelligence Economique et Management des organisations mais également de rencontres ayant données l'envie d'entamer une démarche scientifique autour des problématiques liées à l'information.

A l'issue d'un diplôme professionnalisant en intelligence économique et management des organisations à l'IAE de Bordeaux, le besoin de poursuivre un cursus universitaire vers un doctorat en sciences de Gestion portant sur les thématiques de l'intelligence économique s'est fait ressentir. La lecture d'une bibliographie dense pour la rédaction d'un mémoire de fin d'étude et la découverte, suivie d'une passion naissante, pour le management dans son intégralité, ont permis de constater qu'il existait un réel besoin épistémologique autour de l'intelligence économique « à la française » (Brute de Rémur, 2009). Au départ, cette formation devait être la fin d'un parcours universitaire, après un préalable juridique. Il apparaît aujourd'hui comme le début d'un apprentissage à la Science, la volonté de cette thèse étant de se positionner comme la première pierre d'une construction plus large.

Les réflexions méthodologiques et épistémologiques sont essentielles dans le cadre de la réalisation d'un exercice scientifique et visent à préciser la nature des connaissances produites tout en présentant le processus pour y parvenir. Il est d'abord pertinent de s'intéresser à la manière dont la recherche francophone s'approprie les thématiques liées à l'intelligence économique. A ces fins, il est simple d'identifier les méthodologies employées dans différents travaux doctoraux issus de disciplines diverses accessibles sur le site du fichier central des thèses[12]. A titre préalable, il est important de préciser que les outils d'intelligence économique s'avèrent appropriés pour la communauté scientifique qui y trouve véritablement des moyens d'optimisation des pratiques. Certains travaux portent directement sur l'impact de l'intelligence économique dans la vie des communautés scientifiques (Peguiron, 2006), ce qui démontre une véritable proximité entre cette thématique et la pratique de la recherche.

Les thèses consultées, essentiellement en Sciences de l'information et la communication, Gestion, et Psychologie, présentent des postures et méthodologies différentes, très influencées par leurs disciplines d'appartenance. En sciences du Management, les approches sont majoritairement hypothético-déductives avec un recours aux méthodes quantitatives. Les

[12] DOCUMENTS DISPONIBLES SOUS LA REQUETE « INTELLIGENCE ECONOMIQUE » SUR LE SITE HTTP://WWW.THESES.FR/

Sciences de l'information et la communication, disciplines récentes, sont celles offrant le plus de travaux disponibles et consultables publiquement. Parfois inscrits dans le dispositif CIFRE, ces recherches utilisent presque toujours de la recherche-intervention immergeant le chercheur dans son objet d'étude et entrainant des interactions avec les acteurs qu'il observe[13]. Les développements théoriques reprennent la littérature traditionnelle traitant ces questions sans forcément y apporter de vision critique. Les choix épistémologiques sont orientés vers l'induction qui apparaît cohérente au regard des méthodologies employées. Il est intéressant d'exposer les travaux originaux de Boutet (2011), très innovant en matière de collecte des données. En effet, cet auteur utilise comme matière des informations diffusées sur les réseaux sociaux Internet afin de construire un travail doctoral, tout en restant, d'un point de vue épistémologique, dans la continuité des autres thèses traitant de l'intelligence économique en Sciences de l'information et de la communication. Enfin, la psychologie s'intéresse à ce sujet de recherche d'un point de vue souvent constructiviste mêlant recherche-intervention et entretiens tout en restant fidèle à l'étude des comportements et des faits des acteurs, en conservant un but thérapeutique.

Les enjeux de cette thèse sont singuliers en proposant de rattacher l'intelligence économique à des concepts scientifiques intimement positionnés en sciences de Gestion. Cet objectif s'avère original au regard des travaux déjà réalisés dans le cadre de cette thématique. Ce contexte influence évidemment le design méthodologique de la recherche et l'accès aux pratiques. Très concrètement, l'idée est d'utiliser l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique pour identifier ce phénomène dans une organisation étudiée unique afin d'associer ces actions à des concepts managériaux et palier les limites des définitions fonctionnelles présentée classiquement à la fois dans la littérature mais également par les praticiens.

Cette volonté renvoie à une posture épistémologique de type constructiviste (Morin, 1995) basée sur le postulat que la réalité est un produit de l'esprit humain visant notamment à proposer une image simplifiée dans un souci, par exemple, de proposer des concepts enseignables. Elle consiste, en adéquation avec les objectifs de recherche précédemment cités, à appréhender des faits organisationnels avec une approche systémique permettant la liaison d'éléments modélisés en fonction des représentations des acteurs. Cette approche traduit un cheminement scientifique dual consistant d'abord à un travail conceptuel basé sur des théories

[13] A CE SUJET, UN ARTICLE TRES INTERESSANT PRESENTANT UNE RECHERCHE-INTERVENTION EN CONTROLE DE GESTION REDIGE PAR LUKKA (2005)

existantes suivi d'une phase empirique permettant une appropriation de la réalité. Ce point apparaît comme fondamental dans ces travaux, au même titres que le dessin d'une véritable définition de l'intelligence économique englobant l'ensemble des pratiques et ouverte à des évolutions futures s'intégrant dans son objet. Ce statut de la connaissance scientifique produite nécessite un cheminement d'accès aux perceptions et pratiques des acteurs organisationnels. La démarche guidant cette recherche s'inscrit dans une finalité exploratoire se posant plutôt comme l'émergence de recherches futures que véritablement un aboutissement.

Le contexte de ces travaux, dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise, offre une immersion totale dans l'organisation et un accès privilégié aux données influençant en partie le choix d'une méthodologie. La présence quotidienne dans l'organisation et la réalisation de missions satellites à la thématique de recherche ont permis de créer un lien empathique avec les acteurs gage d'accès à une matière fortement qualitative. En ce sens, le recours à l'étude de cas (Hlady-Rispal, 2002) d'un acteur du secteur énergétique comme élément stratégique de la démarche méthodologique apparaît naturel afin de comprendre les situations managériales liées aux flux informationnels. Légitimé par les aspects matériels de ce travail, ce choix se justifie également par la volonté de comprendre en profondeur un phénomène dans le cadre d'une étude exploratoire (Yin, 1990) fondée sur un cas instrumental (Sake, 1994) dont le rôle est de faciliter l'appropriation non pas de l'organisation, mais d'un phénomène autre, en l'occurrence l'intelligence économique. Le but de compréhension de la perception des acteurs dans un contexte particulier pousse à orienter ces travaux vers une méthodologie qualitative (Wacheux, 1999) concrétisée par le recours à deux modes complémentaires de collecte des données. Il s'agit, dans un premier temps, de se positionner en tant qu' « observateur qui participe » (Baumard, 1999), le rôle mené au sein de l'organisation étant marginal et la mission scientifique clairement identifiée par les acteurs organisationnels. Cette technique de recueil des données, permet à la fois, une adaptation du chercheur à l'organisation et la création d'une relation de confiance avec des agents en situation de gestion. Dans un second temps, l'emploi d'entretiens semi-directifs (Rubin et Rubin, 1995) nécessitant, dans un contexte de face à face, d'accepter le cadre de référence du sujet tout en fixant préalablement des thématiques abordées, accorde suffisamment de souplesse pour traiter les objectifs de recherche issus d'une problématique de modélisation d'une notion. Il s'agit du mode de recueil dominant dans cette thèse.

L'analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2008) a été choisie pour analyser le contenu de ces entretiens consistant à cerner le sens des propos des acteurs organisationnels à la lumière d'une grille construite au regard des concepts théoriques développés. Ce travail est en partie assisté par le logiciel de traitement NVivo qui décontextualise le contenu d'un document en le classant sous forme thématique. Au-delà, cet outil permet également de produire des analyses quantitatives en matière de mots utilisés en offrant des représentations graphiques utiles pour illustrer la présentation de résultats d'une recherche utilisant une méthodologie qualitative par entretiens.

Les thématiques d'intelligence économique sont naissantes, et peu étudiées sous le prisme des concepts managériaux. Logiquement, ce type de travaux s'inscrit donc dans un cadre exploratoire visant à générer des propositions afin de comprendre et matérialiser leurs pratiques par l'usage d'un raisonnement abductif (Peirce, 1931). L'abduction coïncide avec cette volonté de construction d'un corpus conceptuel par des allers-retours perpétuels entre des notions managériales et des données, ces dernières permettant un enrichissement permanent des premières.

Ces propos préalables ont permis d'affiner les questions liées à l'accès à la réalité des travaux en intelligence économique. Désormais, il est intéressant de présenter les enjeux scientifiques de cette thèse et son design de recherche.

La première phase constitutive de cette recherche consiste à l'élaboration d'un état de l'art, exhaustif, reprenant l'ensemble des écrits et pratiques autour des thématiques d'intelligence économique afin de fixer un état des lieux conceptuel de la notion. Ce travail vise d'abord à présenter l'approche fonctionnelle dominante, ses origines et ses composantes tout en présentant ses limites. Ensuite, le développement des concepts managériaux identifiés permet d'établir une proposition de modèle englobant les fonctions d'intelligence économique tout en levant les difficultés liées à son approche traditionnelle. La vérification empirique de cette proposition intervient subséquemment, en précisant le parcours intellectuel et la démarche scientifique permettant l'appropriation du réel. Ces propos s'articulent autour de deux développements identifiés ; le premier consiste à présenter le contexte, la posture et la méthodologie de recherche et le second ses résultats.

Le design de cette thèse est présenté dans le schéma suivant, reprenant ces propos introductifs et permettant d'annoncer le plan des futurs développements :

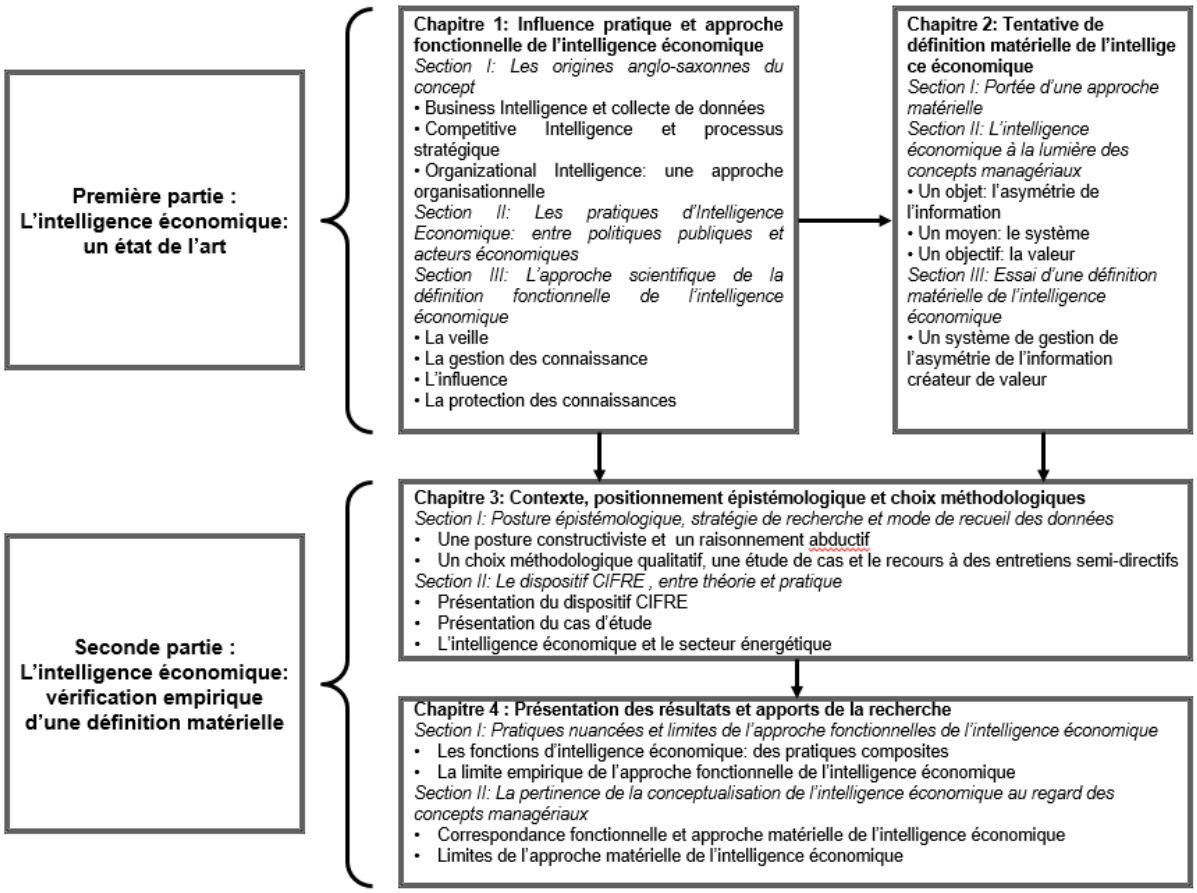

Figure 2: Annonce du plan et présentation du design de la recherche

Source: Elaboration propre

Finalement, l'ambition de cette démarche scientifique est de construire les prémices d'une véritable appropriation des pratiques d'intelligence économique par les sciences de Gestion, en continuité et complément des travaux menés dans d'autres champs disciplinaires. L'information est désormais une ressource incontournable pour les organisations, valorisable à la lumière des concepts managériaux.

En ce sens, les propos précédents invitent à structurer cette thèse en deux parties qui vont être développées successivement :

Première partie : L'intelligence économique : un état de l'art

Seconde partie : L'intelligence économique : vérification empirique d'une définition matérielle

Première partie : L'intelligence économique : un état de l'art

« Détruire la concurrence, c'est tuer l'intelligence »

Cette citation de l'économiste et homme politique français du XIXe siècle Frédéric Bastiat (1801-1850) permet d'introduire cet état de l'art portant sur une thématique contemporaine et emprise de pratique ; l'intelligence économique. En effet, l'économie se caractérise aujourd'hui par un environnement concurrentiel nécessitant une certaine forme « d'intelligence » de la part des entreprises afin d'abord de survivre mais surtout de grandir. Sans cette concurrence, comme peut le souligner Frédéric Bastiat, l'intelligence peut disparaître.

L'intelligence économique, aujourd'hui, ne cesse de faire parler d'elle, comme l'illustre l'objectif de sensibilisation à cette nouvelle « matière » de tous les étudiants diplômés d'une Licence de l'enseignement supérieur dès la rentrée 2014. Néanmoins, au regard des lectures sur cette thématique, l'intelligence économique ne présente pas aujourd'hui de définition consensuelle satisfaisant à la fois les praticiens et la communauté scientifique.

Naturellement, cette présentation des différents aspects de définition de l'intelligence économique offre deux grands axes permettant de structurer un état de l'art. D'abord, il s'agit de s'intéresser aux définitions fonctionnelles de l'intelligence économique issues particulièrement de la pratique. Une telle démonstration présentera ensuite une approche conceptuelle et matérielle combinant à la fois son objet, ses limites, et sa finalité.

L'approche fonctionnelle de l'intelligence économique constituera donc le premier développement de cet état de l'art dans chapitre intitulé **Influence pratique et approche fonctionnelle de l'intelligence économique (Chapitre 1er),** dans un second temps une tentative de matérialisation de l'intelligence économique en puisant notamment dans les concepts traditionnels des sciences de gestion au travers d'une **Tentative de définition matérielle de l'intelligence économique (Chapitre 2e)** sera développée**.**

Chapitre 1er : Influence pratique et approche fonctionnelle de l'intelligence économique

« Les traductions sont des domestiques qui vont porter un message de la part de leur maître et qui disent tout le contraire de ce qu'on leur a ordonné »

Cet extrait des *Lettres* (1671) de Madame de Sevigne pose une véritable question aux scientifiques, particulièrement au sujet de la naissance du concept d'intelligence économique. En effet, ce dernier est le résultat d'une traduction de plusieurs termes anglo-saxons, ce qui présente aujourd'hui des difficultés en matière de délimitation de la notion (Dameron et Garreau, 2014). Ces différentes notions anglophones renvoient à des pratiques de l'intelligence économique composantes de sa définition fonctionnelle apparentées notamment à la veille ou à la gestion des connaissances. Ces pratiques plurielles sont étudiées par différents champs scientifiques.

Il est intéressant de constater que parallèlement à ces racines anglo-saxonnes, de véritables communautés de pratique liées à l'intelligence économique se sont développées impulsées notamment par les pouvoirs publics et la publication de rapports[14]. Cette effervescence autour de l'intelligence économique témoigne d'un réel besoin pratique conséquence des évolutions de l'environnement dans lequel évoluent les échanges économiques traduit notamment par l'analyse de Masse et Thibault (2001) développée lors des propos introductifs.

Enfin, un certain nombre de démarches scientifiques, en s'appuyant sur cette définition fonctionnelle de l'intelligence économique, proposent des travaux attrayants, notamment en Sciences de l'information et de la communication. Il existe des recherches abondantes concernant notamment la veille ou la gestion des connaissances, même si finalement cette approche semble réductrice au regard du périmètre que souhaite les praticiens pour l'intelligence économique.

Une meilleure compréhension des définitions fonctionnelles de l'intelligence économique nécessite donc de détailler Les origines anglo-saxonnes du concept (section I), avant de développer L'effervescence des pratiques de l'intelligence économique (section II). Enfin, il est pertinent de présenter L'approche scientifique de la définition fonctionnelle de l'intelligence économique (section III).

[14] EN CE SENS VOIR LES RAPPORTS CARAYON (2003) ET MARTRE (1994) AINSI QUE LES ACTIONS DES CHAMBRES REGIONALE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE EN MATIERE DE SENSIBILISATION A L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Section I : Les origines anglo-saxonnes du concept

La notion francophone d'intelligence économique tente de recouvrir trois termes anglo-saxons. D'abord, la *business intelligence* (§1), littéralement intelligence des affaires, perçue comme la collecte et la compilation de données à des fins économiques. Il s'agit d'offrir un système d'informations permettant d'optimiser la conduite tactique des affaires.

La *competitive intelligence* (§2) ensuite s'apparente à l'utilisation de l'information concurrentielle par une firme sous forme d'un processus cyclique. Proche de la veille, ce modèle est particulièrement étudié par les Sciences de l'information et de la communication.

Enfin, l'*organizational intelligence* (§3) propose une conception organisationnelle de la démarche en se rapprochant finalement des pratiques identifiées de l'intelligence économique en France. Ici, il s'agit de se référer à la notion de réseaux et à la capacité à transformer l'information en ressources. Cette conception est en partie culturelle pour l'organisation et étudiée notamment par les sciences de Gestion.

Dans les paragraphes suivants, ces trois approches seront développées successivement avant de conclure par une synthèse de ces théories anglo-saxonnes (§4).

§1. *Business intelligence : collecte de données et renseignements*

Cette première approche est adaptée de la vision de Prescott (1999) et correspondrait aux pratiques informationnelles des entreprises avant les années 1980. Inspiré par les travaux militaires de Sun Tzu, Prescott évoque l'idée de *Competitive Data Gathering*[15] pour nommer cette première phase de ce qui peut être qualifiée d'intelligence économique. Les auteurs ayant marqué cette approche seront ici évoqués.

Dans une thèse soutenue en 1967 à la Graduate School of Business de l'Université de Harvard, Aguilar développe l'idée de *Scanning the business environnement*, littéralement « balayage de l'environnement des affaires ». Au travers de cette notion, Aguilar propose aux dirigeants d'acquérir des informations sur l'environnement de leur entreprise. Il positionne son approche dans le top management des firmes, du côté opérationnel, les informations permettant de faciliter l'action des dirigeants. Il s'agit de développer un système

[15] COLLECTE DE DONNEES CONCURRENTIELLES

d'information à destination de la direction des entreprises permettant de faciliter la prise de décision tactique. Inspirée du vocabulaire militaire, la notion de tactique renvoie, d'après le Centre Nationale des Ressources Textuelles et Lexicales à « *un art d'utiliser les meilleurs moyens pour atteindre un certain objectif; ensemble de ces moyens* ». Cette approche s'inscrit donc dans l'emploi ponctuel d'informations afin d'atteindre des objectifs définis et identifiés.

Pour Aguilar, c'est au niveau hiérarchique le plus élevé qu'il est essentiel de disposer d'un grand nombre d'informations sur l'environnement de l'entreprise dans son intégralité en considérant les facteurs économiques, technologiques, politiques et sociaux. Aguilar exclu de son approche les éléments relatifs au passé de l'organisation et les relations entre collaborateurs de la firme. Il distingue les informations des environnements internes et externes de l'organisation, ayant fait le choix de ne s'intéresser qu'à ces dernières.

Enfin, dans le cadre des développements futurs, il est intéressant de souligner que les travaux d'Aguilar peuvent être perçus comme les prémices de l'œuvre de Mintzberg (1984), qui considère notamment que le dirigeant demeure le seul stratège au sein de la firme, le mieux à même d'exploiter des informations. Ce dernier cite à de nombreuses reprises Aguilar notamment sur la manière dont les cadres s'approprient l'information et les sources qu'ils consultent pour l'obtenir. En ce sens, plusieurs variables sont à considérer comme la taille de l'entreprise, l'expérience des collaborateurs ou le périmètre de leur réseau relationnel. Ces deux auteurs sont relativement proches dans leur démarche car ils se sont attachés à étudier en profondeur les organisations, Aguilar spécifiquement sur les problématiques informationnelles, et Mintzberg plus largement sur la fonction managériale.

Après ces travaux précurseurs, d'autres auteurs ont développé cette idée de *Business Intelligence,* c'est notamment le cas de Greene (1966) qui s'intéresse au lien unissant cette notion aux démarches d'espionnage. Avant de présenter explicitement les travaux de Greene, il est intéressant de revenir sur la traduction francophone du terme *intelligence*. Il est simple de considérer le même sens pour ce terme, que ce soit dans les langues de Shakespeare ou Molière. Néanmoins, cela limiterait réellement la portée de cette démonstration, et ne transcrirait le sens réel, en langue anglaise, du concept d'intelligence. En effet, parallèlement à une définition similaire dans les deux langues, cette notion renvoie également, en français, à l'idée de renseignement, plus spécifiquement dans un sens militaire. Cela se traduit, par exemple, par l'emploi du terme *intelligence* dans le nom de l'agence de renseignement étatique la plus connue aux Etats-Unis, la *Central Intelligence Agency* (CIA), littéralement

agence centrale de renseignements. Ce phénomène connote les pratiques de *business intelligence* d'un sens peu éthique synonyme de l'utilisation de méthodes exclusivement réservées aux pouvoirs publics. Cette mauvaise image de la *Business intelligence* est un frein au développement des pratiques informationnelles dans l'environnement économique.

En ce sens, l'ouvrage de Greene *Business intelligence and espionnage* publié en 1966 essaie de distinguer l'espionnage du terme *Business Intelligence*. A ces fins, il présente ce dernier comme un « produit », c'est-à-dire un recueil d'informations traitées sur le présent et le futur de l'environnement de l'entreprise et pouvant être utile au management. La différence principale avec l'espionnage réside dans la légalité des méthodes employées, l'espionnage demeurant une pratique illicite. Cette distinction et cette définition permettent, pour la première fois, de songer à une hiérarchisation désormais admise et développée entre les données, l'information et la connaissance (Fuld, 1985). Les données sont des faits bruts et non traités, l'information représente la production de sens et la diffusion de ces données. Enfin, la connaissance s'apparente à l'exploitation et l'utilisation de ces informations. Les travaux de Greene peuvent être considérés, s'agissant de la *Business Intelligence* comme se situant entre l'information et la connaissance, qui, collectées et capitalisées représentent un produit pouvant devenir utile au management.

Aguilar et Greene annoncent un intérêt scientifique grandissant pour les problématiques informationnelles dans l'organisation, qui se traduisent par une prise de conscience généralisée. En résumé, la *Business Intelligence* qui serait partie intégrante de la notion francophone d'intelligence économique serait une collecte d'informations de l'environnement de l'entreprise à des fins tactiques. Aux côtés de cette approche principale limitée au renseignement, d'autres auteurs s'illustrent. Par exemple Cox et Good (1967) évoquent la notion de *Marketing information system* qui met en avant l'importance d'un outil de collecte et de capitalisation de l'information au sein de la fonction marketing.

En France, cette idée n'est, à cette époque, pas étudiée, même si certains auteurs tel Favier (1998) considèrent que les prémices, en France, du développement de la collecte d'informations, préalable au développement de l'intelligence économique, se trouvent, au début des années 1970, dans la création du Bureau National d'Information Scientifique et Technique qui a pour but de coordonner l'intégralité de la documentation scientifique pour les services inter administratifs.

Finalement, cette première approche est intéressante et partie intégrante de la définition souhaitée par les praticiens de l'intelligence économique « à la française ». En effet, la banalisation de l'informatique moderne au début des années 1970 a bouleversé la capacité de stockage d'informations pour les acteurs économiques. L'inspiration du monde du renseignement militaire, pionnier en matière de collecte et stockage d'informations, oblige certains auteurs à différencier cette approche nouvelle de l'espionnage, présentée comme une pratique illicite. La fonction de documentaliste est implicitement mise en avant dans ces théories qui démontrent que l'acquisition, la capitalisation et l'indexation d'informations relatives à l'environnement de l'entreprise sont essentielles à l'optimisation de la prise de décisions ponctuelles.

Certains voient dans la *Business Intelligence* la paternité de la notion française de « veille », néanmoins, en France, on associe classiquement la veille à une lecture stratégique de l'environnement de l'entreprise, dépassant la simple approche tactique de la *Business Intelligence.* En ce sens, la *competitive intelligence* apparaît véritablement comme une analyse stratégique des informations issues de l'environnement de l'organisation et a connu une véritable effervescence en matière de littérature à partir des années 1980.

§2. *Competitive intelligence et processus stratégique*

Prescott (1999) présente une seconde phase de l'utilisation de l'information par les entreprises à la suite de la création aux Etats-Unis de la *Competitive Intelligence Review*. Intitulée *Competitive intelligence*, ces pratiques prennent une nouvelle dimension, littéralement traduite comme l'intelligence concurrentielle. Inspirée par Simon dans son célèbre *The new science of management* (1960) définissant la *Competitive intelligence* comme *« la première phase du processus de décision consistant à explorer l'environnement pour identifier les situations appelant à la décision »*, cette approche s'est largement développée grâce à l'influence de Porter (1980). Dans la continuité de son œuvre, une littérature dense s'est généralisée en la matière, proche de la notion française de veille.

Dans son ouvrage que l'on peut qualifier de fondateur, Porter dénonce dès 1980 la vision faussée que l'on peut avoir de la collecte d'informations par son influence militaire et propose de dépasser l'approche d'Aguilar de collecte et capitalisation d'informations relatives à l'environnement de l'entreprise. En effet, en se fondant sur l'étude des fameuses forces

concurrentielles, il met en avant la nécessité d'analyser les informations collectées à des fins stratégiques au-delà d'une simple approche tactique.

Il est important de préciser le sens du terme stratégique défini comme *« relatif à une stratégie »* c'est-à-dire *« l'ensemble des choix objectifs et de moyens qui orientent à moyen et long terme les activités d'une organisation, d'un groupe ».* Cette définition extraite de la revue *Gestion* de 1979 témoigne que l'idée de stratégie dépasse, dans le temps, la simple tactique qui se veut ponctuelle et à finalité unique. La stratégie se positionne plutôt comme un fil rouge permettant de fixer les objectifs de l'organisation sur une période plus longue dans une perspective de création de valeur. L'analyse de l'information revêt donc, au travers de la *Competitive intelligence* une dimension essentielle de l'activité des entreprises.

Ce phénomène se traduit par la mise en place, dans l'organisation, d'une structure d'analyse de l'environnement concurrentiel qui soit en capacité de transmettre ces données collectées vers les décideurs et stratèges de l'entreprise. La position internationalement reconnue de Porter dans les années 1980 lui permet d'avoir une influence importante, aussi bien chez les praticiens que dans le monde académique. D'une simple collecte d'informations, il s'agit de passer à une lecture stratégique de ces informations, d'une traduction de « renseignement », l'intelligence passe à une « capacité d'analyse concurrentielle », il s'agit du point de départ de la *Competitive Intelligence,* telle qu'elle est entendue dans les développements ci-dessous.

Profitant de la dynamique créée par Porter et des premiers enseignements délivrés en matière de *Competitive Intelligence* dans les universités Nord-américaines les plus prestigieuses[16], des auteurs anglo-saxons publient de nombreux écrits sur ces thématiques. En résumé, la *Competitive Intelligence* se présente comme un processus pouvant être mis en œuvre au sein de l'organisation. Par processus ils entendent *« une suite continue de faits, de phénomènes, présentant une certaine unité et une certaine régularité dans leur déroulement ».* Ils s'inscrivent donc face à une fonction itérative, voir cyclique, engendrant en permanence des actions similaires.

En 1984, Sammon et al. proposent de distinguer *Environnemental Scanning,* perçue comme une simple démarche de collecte et d'indexation d'informations et *Competitor Intelligence,* qui se veut être une création de sens stratégiques de ces données collectées uniquement sur les concurrents. Au travers d'un recueil d'expériences de praticiens, il tente de démontrer

[16] IL S'AGIT D'ABORD D'ENSEIGNEMENTS INTEGRES AUX FORMATIONS TRADITIONNELLES, LA PREMIERE CERTIFICATION PROFESSIONNELLE ETANT CREE EN 1996 A CAMBRIDGE

l'importance d'une analyse fine et stratégique des actions des concurrents. Durant la même période, le développement des outils et réseaux informatiques dans le monde de l'entreprise facilite à la fois la collecte et l'indexation d'informations. Ces outils peuvent être mis au service d'analyses stratégiques afin d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise, telle est l'approche de Vella et McGonacle (1987). Les années 1980-90 sont donc prolifiques en matière de productions scientifiques autour des questions de *Competitive Intelligence*, les auteurs de ces recherches étant à la fois consultants ou scientifiques, ce qui permet d'observer quelques études empiriques. L'objectif essentiel est de proposer des méthodes d'analyse de l'information au travers la création de grilles de lectures stratégiques pour la firme.

Une certaine chronologie semble se dessiner entre *Business Intelligence* et *Competitive Intelligence,* la première notion s'apparentant à une prise de conscience de l'impact du développement de flux d'informations sur l'organisation et leur utilisation à des fins tactiques, la seconde caractérisant une véritable maîtrise de ces flux permettant de leur donner une dimension stratégique. La phase suivante, même si l'apparition du terme est antérieure, semble l'*Organizational Intelligence* proposant une approche réellement organisationnelle de l'information.

§3. *Organizational intelligence : une approche organisationnelle*

L'information va prendre une place grandissante dans la vie économique, à tel point que, désormais, il semble possible de considérer que c'est elle qui façonne les organisations. Au travers l'idée d'*Organizational Intelligence,* mise en avant très tôt, en 1967 par Wilensky, la fonction principale des entreprises devient la valorisation systématique de l'information. La simple « veille » semble donc réductrice car attachée à une approche passive des flux informationnels. L'intelligence devient une capacité à réagir, sous forme systémique, dépassant le simple processus, face à l'information. D'un processus linéaire, il propose de passer à une approche culturelle de l'organisation, l'information devenant une ressource exploitable par l'ensemble de l'entreprise.

La théorie du père fondateur en la matière, à savoir Wilensky, qui élargit l'approche fonctionnelle de l'idée d'intelligence économique va être développée. Ensuite, nous verrons comment la littérature anglo-saxonne a amélioré cette approche au travers une vision globale de l'information au sein de l'organisation.

Les travaux précurseurs relatifs à cette conception de ce qui peut être présenté comme la traduction la plus proche de l'intelligence économique francophone trouvent leurs racines dans l'ouvrage de Wilensky de 1967 *Organizational intelligence : Knowledge and Policy in Governement and Industry*. L'auteur s'intéresse principalement aux institutions publiques et à l'utilisation de l'information par ses dernières afin d'optimiser les prises de décisions. Il qualifie ce travail sur les flux informationnels d'*Organizational Intelligence*, ou la capacité de l'organisation à donner de la valeur à l'information. Pour cela, il distingue trois types de fonctions permettant à l'organisation d'accroître son intelligence.

D'abord, il s'agit de l'influence et de la manière dont une organisation, qui peut être une entreprise, occupe son environnement informationnel afin d'en tirer une certaine forme de profit pouvant à la fois permettre de favoriser ou défendre une position. Très concrètement, cela se traduit par des actions de communication ou de lobbying. Ensuite, il considère que les informations dont dispose l'organisation et particulièrement ce que l'on peut qualifier de connaissances, font partie de son patrimoine et nécessite donc des mesures de protection par des dispositifs internes adaptés. Enfin, l'approche de Wilensky englobe l'idée de *Competitive Intelligence* par la nécessité pour les organisations d'être capables d'utiliser et de manipuler les informations relatives à leurs activités au sens large du terme.

Finalement, Wilensky élargit la notion d'intelligence en la rapprochant de ce qu'on assimile à l'intelligence humaine. En effet, il propose d'unifier l'ensemble des fonctions liées à l'utilisation de l'information au sein de l'organisation afin de leur donner une forme de cohérence permettant d'accroître la performance. En somme, on peut définir l'*Organizational Intelligence* comme le recueil, l'interprétation et la valorisation systématique de l'information pour la poursuite de ses buts stratégiques, cette approche demeurant fonctionnelle. Cette vision se rapproche de la définition empirique de l'intelligence économique francophone donnée notamment par l'une des ressources clefs en la matière ; le rapport Martre de 1994 proposant *« 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. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délai, et de coût. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des*

objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent autour d'un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs de l'entreprise. » Cette idée peut renvoyer aux travaux fondateurs de Penrose (1959) qui ont pesé significativement sur le management moderne. Ils font de l'information une ressource clef de la croissance des organisations. En effet, elle estime qu'un dirigeant disposant de connaissances importantes sur son environnement disposera d'outils nécessaires pour proposer des solutions stratégiques efficaces. L'intérêt de cette contribution majeure est de présenter l'impact des informations au sens large sur l'organisation en considérant notamment leurs formalismes, leurs origines, ou leurs interprétations.

Même si l'expression *Organizational Intelligence* n'est pas forcément explicitement reprise par les auteurs, une certaine continuité de l'esprit de Wilensky est présente dans diverses publications ultérieures.

Pearce (1976) considère également l'information au travers du prisme organisationnel. Pour lui, les démarches de *business intelligence* ont besoin d'être à la fois développées et intégrées au sein de l'organisation. Il lie intimement l'organisation et les flux informationnels considérant que l'intelligence doit être entendue en tant que système au service de la prise de décision. Pour cela il distingue les données, qui sont brutes d'interprétation et les informations analysées par une vision stratégique. Comme Wilensky (1967), une vision globale de maniement de l'information se dégage et doit être traitée par des fonctions dédiées et expertes. La citation suivante permet d'illustrer au mieux la vision de Pearce et renvoie à une organisation centrée sur les flux informationnels : *« The term « intelligence » signals that we are concerned with the system matters-feed-back, control relevant thing to do, immediate action, the operation of the unit managed, and strategy and policy ».* L'idée de dynamique, de réactions et d'actions face à l'information est ici prégnante, dépassant le stade de simple veille et renvoyant, dans un certain sens, à une conscience et utilisation de l'information par l'organisation.

Quelques années plus tard, Prescott (1986) évoque l'idée de nombreux processus parallèles au sein de l'organisation sous le vocable de *Parallel Competitive Intelligence Processes in organisation.* Il fonde son étude sur l'analyse des réseaux (*Network analysis*) de l'entreprise que ce soit en son sein ou sur son environnement. Les fonctions dédiées à

l'information telles le marketing, la planification, ou les services d'intelligence économique[17] deviennent l'une des compétences clefs de l'entreprise lui permettant, d'une manière aussi bien formelle qu'informelle d'apprendre et de progresser grâce à une maîtrise optimale de l'information. Pout cet auteur, les différentes pratiques de manipulations de l'information ne doivent pas être centrées au sein d'une seule fonction mais plutôt sous forme d'interactions qualifiées de « nœuds » organisationnels rappelant l'idée de *« nœuds de contrats incomplets »* dégagée par la célèbre théorie de l'agence de Jensen & Meckling (1976). Ce modèle est fondé sur la métaphore du contrat de mandat considérant, dans l'organisation, que les relations individuelles seraient régies par des liens juridiques unissant un principal et un agent. Le premier engage le second pour la réalisation d'une tâche en contrepartie d'une rétribution. Or, il s'avère que ce dernier dispose d'un avantage informationnel sur son mandant notamment concernant certaines de ses caractéristiques ou de sa capacité à satisfaire son utilité au détriment des intérêts organisationnels.

Ces réflexions ont pour conséquence la vision d'une organisation qui serait la rencontre, au travers de l'image de nœuds, de contrats incomplets, à cause d'un déficit informationnel entre les parties. La relation d'agence peut s'inscrire plus largement dans la théorie économique des contrats incomplets (Hart, 1988, Aghion et Holden, 2011) partant du principe que l'essence même du contrat est de gérer l'incertitude future. Or, il s'avère que ces auteurs ont une approche critique de l'économie classique et notamment d'une perception rationnelle des agents capables de tout prévoir dans un contrat. Pour eux, il serait justement difficile de s'adapter à quelque chose qui n'est pas prévu dépendant donc de variables inconnues au moment de la conclusion du contrat. Cela implique une dimension et une portée des engagements contractuels pouvant dépasser la volonté originaire des parties avec une prévalence sur l'idée d'imprévision traitée notamment par les sciences juridiques. En somme, tout ne peut pas être prévu dans un contrat, particulièrement le manque normal d'information sur une situation future dépendant de paramètres externes à la convention.

Ces propos peuvent être considérés comme façonnant l'organisation dans le cadre du concept d'*Organizational Intelligence* qui ouvre le champ à des publications francophones qui ont sues construire progressivement une littérature sur les problématiques informationnelles.

[17] PRESCOTT EMPLOIE LE TERME *COMPETITIVE INTELLIGENCE* PRENANT ICI UN SENS DIFFERENT DE CELUI EMPLOYE PAR PORTER

§4. *Une construction anglo-saxonne progressive et complémentaire de la prise en considération de l'information par les acteurs économiques*

Finalement, une certaine chronologie se dessine entre les notions qualifiées de *Business Intelligence, Competitive Intelligence* et *Organizational Intelligence*, même si, au regard de la littérature une certaine fongibilité existe, l'une pouvant être utilisée dans le sens de l'autre. Par ailleurs, une véritable complémentarité émerge entre ces trois notions que ce soit d'un point de vue pratique ou théorique.

L'évolution des fonctions informationnelles au sein des organisations se traduit finalement par un une chronologie dont le point de départ serait la *Business Intelligence* et l'aboutissement l'*Organizational Intelligence*. Pourtant, l'ordre d'apparition de ces notions dans la littérature ne coïncide pas avec cette logique. Il s'agirait plutôt de grandes tendances à la fois théoriques et pratiques alimentées par les évolutions structurelles présentées par Masse et Thibault (2001). Par ailleurs l'influence militaire et le durcissement de l'environnement concurrentiel font désormais des questions économiques de réels enjeux sociaux pouvant s'apparenter à des luttes d'influence. Parallèlement, l'informatique fait désormais partie du quotidien des organisations qui échangent des informations internes ou avec leurs partenaires essentiellement par l'utilisation de messageries électroniques en dématérialisant quasi-systématiquement les communications. Quantitativement le nombre d'informations stockées et échangées ne cesse d'augmenter.

Cette présentation de la littérature anglo-saxonne permet d'identifier trois phases inspirées des travaux de Prescott (1999), en lien avec les évolutions de l'environnement économique et des progrès fait par les technologies de l'information et de la communication. Ces périodes correspondent aux trois définitions anglo-saxonnes qui viennent d'être développées. Prescott propose de présenter ces évolutions en quatre phases, divisant en deux la *Business Intelligence,* la nuance entre ces deux périodes résidant dans l'attention prêtée à ces questions par les dirigeants. Dans un souci de cohérence avec les écrits précédents, le tableau suivant (Tableau 2) présente l'évolution chronologique des travaux informationnels en trois périodes.

	Business intelligence	**Competitive Intelligence**	**Organizational Intelligence**
Période	Avant 1980	1980-1995	Depuis 1995
Formalisme	Informel	Formel	Formel/Informel
Orientation	Tactique	Tactique/stratégique	Stratégique
Degré d'analyse	Nul	Quantitatif	Qualitatif
Localisation entreprise	Documentation	Planification/Marketing	Structure dédiée

Tableau 2: Evolution des concepts anglo-saxons autour de l'utilisation économique de l'information

Source: Adapté et traduit de Prescott (1999)

D'abord, il apparaît trois grandes périodes, la première avant 1980 correspond à la *Business Intelligence* avant la publication du célébrissime *Competitive Strategy* de Porter et la banalisation du terme *Competitive Intelligence.* La seconde période entre 1980 et 1990 s'apparente à la généralisation des pratiques et des recherches en *Competitive Intelligence*. L'année 1995 a été choisie pour marquer réellement le passage à la phase *Organizational Intelligence* car cette période marque le début de ce que ce qui peut être qualifié de l'explosion d'Internet, particulièrement en matière de quantité de contenu.

Ensuite, chaque pratique informationnelle est analysée sous différents aspects afin de les différencier temporellement. Le formalisme correspond au degré de structuration de la collecte et des sources d'informations. Dans la première période, l'influence forte du monde militaire démontre beaucoup d'informalité, la seconde période, inscrite dans une démarche processuelle est très formalisée, enfin l'*Organizational Intelligence* propose une synthèse alliant informations formelles et informelles. Les développements précédents présentent une évolution de l'orientation des démarches qui au départ ont une finalité tactique et qui évoluent vers un but stratégique. Ce constat va de pair avec le degré d'analyse de l'information, nul dans le cadre de la pure collecte et indexation d'informations propre à la *Bussiness*

Intelligence, purement quantitatif, c'est-à-dire mesurable, pour la *Competitive Intelligence,* qualitative enfin pour l'*Organizational Intelligence.* En effet, la révolution des technologies de l'information et de la communication entraine désormais les organisations à songer à un filtre qualitatif afin de sélectionner les plus pertinentes. Enfin, la localisation de ces démarches dans l'entreprise évolue également dans un sens commun à celui des préoccupations économiques allant de la documentation jusqu'à une structure dédiée, phénomène qui se développe peu à peu, particulièrement dans les grandes entreprises.

Parallèlement à la vision chronologique de ces notions anglo-saxonnes, une véritable complémentarité se dégage de ces définitions pouvant être lue comme inspiratrice de l'intelligence économique francophone.

L'approche chronologique développée dans la section précédente permet de percevoir une évolution dans la perception des travaux autour de l'usage de l'information dans les organisations. Parallèlement, une certaine complémentarité existe entre ces trois notions qui peuvent être comprises comme distinctes, même si leur finalité commune demeure l'augmentation de la performance collective. *Business Intelligence* et *Competitive Intelligence* semblent mobiliser des compétences spécifiques voire techniques, *l'Organizational Intelligence* se positionne d'une manière transversale dans les entreprises voir dans une structure dédiée qui n'apparaît pas aujourd'hui comme un standard.

Concernant d'abord les destinataires ou client de ces fonctions, *Business Intelligence* et *Competitive Intelligence* sont orientées vers les dirigeants, *l'Organizational Intelligence* s'adressant à l'ensemble de la structure. Ensuite, le type d'informations traitées est différent, concernant, avec cette première approche, les simples affaires, dans la seconde la concurrence et enfin l'ensemble de l'environnement de l'organisation. Les outils utilisés sont également complémentaires et désormais généralisés dans les grandes entreprises. Il s'agit successivement des bases de données et systèmes d'informations, des matrices stratégiques et dans la vision la plus aboutie de l'*Organizational Intelligence* de la communication et du management (pour synthèse, voir Tableau 3).

	Business Intelligence	**Competitive Intelligence**	**Organizational Intelligence**
Client	Dirigeant	Dirigeant	Ensemble de l'entreprise
Type d'informations	Affaires	Concurrence	Ensemble de l'environnement
Profil praticien	Ingénieur	Documentaliste	Gestionnaire
Outils	Bases de données	Matrices stratégiques	Communication/management
Fonction entreprise	DSI	Documentation, Marketing	Ensemble des fonctions, service dédié
Objet	Collecter l'information à des fins tactiques	Surveiller l'environnement concurrentiel à des fins stratégiques	Valoriser systématiquement l'information
Dominante scientifique	Ingénierie, informatique	Sciences de l'information et de la communication	Sciences de gestion

Tableau 3: Catégorisation des approches anglo-saxonnes de l'intelligence économique

Source: Elaboration propre

Les profils de praticiens sont également différents, seul *l'Organizational Intelligence* mobilisant une compétence globale de gestionnaire et nécessitant le recours à des outils tels la communication interne et externe et le management. La *Business Intelligence* conséquence de l'évolution de l'informatique mobilise des ingénieurs souvent collaborateur de Directions des

Systèmes d'informations dont l'objet serait l'accumulation d'informations à des fins purement tactique. Cette approche serait du domaine scientifique de l'ingénierie et de l'informatique.

La *Competitive Intelligence* demande une compétence d'analyse informationnelle que l'on peut retrouver chez un documentaliste, ou, classiquement au sein de la fonction marketing des organisations. La surveillance de l'environnement de l'organisation à des fins stratégiques serait alors du ressort des Sciences de l'information et de la communication.

Enfin, l'*Organizational Intelligence* semble être la vision la plus aboutie et novatrice des pratiques informationnelles au sein de l'organisation dont l'objet serait la valorisation systématique de l'information. Ce terme serait le plus englobant, l'œuvre de Wilensky (1967) apparaissant comme précurseur et inspiratrice, même indirectement, de ce que pourrait être l'intelligence économique francophone. En effet, pour cet auteur, l'*Organizational Intelligence* implique la production de connaissances[18] par le biais de compétences d'interprétation (*interpretation skills)* dont le principal obstacle serait la rigidité organisationnelle. Ce dernier point s'inscrit parfaitement dans le cadre de recherches en sciences de Gestion.

Finalement, l'approche anglo-saxonne de l'intelligence économique présente trois fonctions différentes mobilisant des compétences multiples mais proposant des pratiques complémentaires. Une chronologie du développement de ces pratiques peut être perçue dans la littérature résultat notamment des évolutions de l'environnement concurrentiel et des technologies de l'information et de la communication. L'*Organizational Intelligence* apparait comme l'approche la plus complète et aboutie, probablement proche de l'expression française de l'intelligence économique.

Après avoir balayé la littérature anglo-saxonne il devient pertinent de s'intéresser aux pratiques dites d'intelligence économique au regard des différentes fonctions mises en avant par des approches scientifiques.

[18] UNE CONNAISSANCE EST ENTENDUE ICI COMME UNE INFORMATION INTERPRETEE DEMEURANT DONC UNE INFORMATION

Section II : Les pratiques d'intelligence économique : entre politiques publiques et acteurs économiques

L'approche fonctionnelle de l'intelligence économique est intimement liée aux pratiques informationnelles des acteurs économiques publics et privés et à l'aspect fédératif de la notion. Largement impulsée par les politiques publiques, et l'élaboration de rapports par des organismes institutionnels, l'intelligence économique ne cesse de se développer au sein des entreprises.

L'information joue un rôle fondamental dans la compréhension des grandes questions géopolitiques, phénomène influencé par la guerre froide et le recours systématique, durant cette période, aux organes de renseignements étatiques du type CIA ou KGB[19]. Ces institutions avaient pour objet de fournir des informations d'ordre tactiques ou stratégiques aux gouvernements de l'époque. Elles ont élaboré des méthodologies très détaillées, le Japon ou l'Allemagne ayant su, par exemple, tirer de cette culture du renseignement des leçons très précises sur la manière de traiter les problèmes concurrentiels dans le cadre de la mondialisation des échanges. Aujourd'hui, à l'échelle nationale et internationale la maîtrise de l'information d'ordre économique devient un intérêt public gage de croissance économique et de cohésion sociale. Le pouvoir politique s'est donc approprié ces thématiques au travers des actions de coordination ou de sensibilisations des acteurs.

Simultanément, des pratiques pouvant être identifiées comme des fonctions propres à l'intelligence économique se sont développées en France, d'abord dans des grands groupes, puis, progressivement, au sein de Petites et Moyennes Entreprises. Ces fonctions, renvoyant aux idées de *Business Intelligence*, *Competitive Intelligence* voir *Organizational Intelligence* apparaissent comme éclatées au sein des organisations, et sont parfois, au même titre que la prose de Monsieur Jourdain[20], pratiquées sans le savoir. Par ailleurs, l'intelligence économique apparaît comme un terme fédératif de praticiens qui se retrouvent autour de fonctions informationnelles entrant dans le cadre des notions anglo-saxonnes développées précédemment.

---

[19] La Centrale Intelligence Agency est fondee aux Etats-Unis en 1947, le Komitet Gourssourdarstvenoï Besopasnosti est constitue en 1951 en ex-URSS

[20] Dans le Bourgeois gentilhomme de Moliere publie en 1670, le naïf et capricieux Monsieur Jourdain dans l'acte II scene IV tient la replique suivante : *« Par ma foi, il y a plus de quarante ans que je dis de la prose sans que j'en susse rien, et je vous suis le plus oblige du monde de m'avoir appris cela »*

Ces propos amènent à développer, dans un premier paragraphe, l'impulsion des politiques publiques en matière d'intelligence économique (§1) avant de centrer l'exposé sur la réalité des pratiques indolores d'intelligence économique (§2).

§1. *L'impulsion des politiques publiques en matière d'intelligence économique*

Les politiques publiques occupent une place fondamentale en matière de sensibilisation à l'intelligence économique en France. En effet, l'information économique et les pratiques informationnelles jouent désormais un rôle important dans une économie globalisée, manifestation d'un durcissement des échanges marchands et de leurs répercussions en matière sociale. La traduction de cette volonté institutionnelle se matérialise par l'élaboration de deux rapports gouvernementaux ayant eu une portée considérable sur les fonctions propres à l'intelligence économique. Ces deux documents élaborés par Henri Martre puis Bernard Carayon sont cités comme structurants dans une grande majorité des articles scientifiques traitant de l'intelligence économique.

Ces travaux seront présentés successivement dans un développement portant sur le rapport Martre tourné vers les entreprises (A) puis le rapport Carayon liant intelligence économique et cohésion sociale (B) avant de s'intéresser à l'actualité politique de l'intelligence économique (C).

A. Le rapport Martre tourné vers les entreprises

En 1994, le Commissariat Général du Plan commande à Henri Martre, alors président de l'Association Française de Normalisation[21], un rapport relatif aux questions d'intelligence économique. Le premier document officiel portant sur ces questions est donc né, élaboré par une commission composée d'expert en la matière tels Baumard ou Harbulot.

Pour ce document, l'émergence de l'intelligence économique est la conséquence de l'apparition d'un monde multipolaire et la naissance du phénomène de *« coopération-concurrence ».* Cette idée renvoie à la notion de coopétition définie par exemple par Salvetat et Le Roy (2007) comme un mixage de la compétition et de la coopération. Très concrètement, il s'agit d'une alliance opportuniste avec l'un des concurrents. Cela engendre

[21] L'AFNOR EST LE PREMIER ORGANISME DE CERTIFICATION ET DE NORMALISATION E FRANCE. DES INFORMATIONS SONT DISPONIBLES SUR SON SITE INTERNET : HTTP://WWW.AFNOR.ORG/

une complexification de l'environnement des échanges économiques qui nécessite désormais de véritables grilles de lecture et une réelle coordination des pratiques informationnelles. Toujours dans le cadre d'une approche fonctionnelle, le rapport Martre définit l'intelligence économique comme *« l'ensemble des actions coordonnées de recherche, traitement, et de distribution en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques ».* Cette définition s'inscrit dans un cycle ininterrompu et itératif centré sur l'information.

Par ailleurs, Martre distingue une typologie permettant de repérer différentes pratiques d'intelligence économique en fonction de la disponibilité des informations concernées :

- L'intelligence économique de niveau primaire concerne les informations à grande accessibilité et à rareté moindre
- L'intelligence économique de niveau secondaire : accessibilité aisée ou de difficulté moyenne, mais information peu connue et de rareté moyenne (une étude réalisée par exemple par une institution)
- L'intelligence économique tactique, l'accessibilité est plus difficile et la rareté importante
- L'intelligence économique de puissance (ou stratégique) : l'accessibilité est plus difficile et la rareté plus importante, le moyens d'obtention de l'information pouvant parfois transgresser certains standards éthiques.

Cette typologie se rapproche de la chronologie développée dans la partie précédente autour des conceptions anglo-saxonnes de l'intelligence économique. Le rapport précise également que ces fonctions ne proposent pas de réduire la complexité du monde dans lequel évoluent les échanges économiques mais plutôt de l'appréhender en reliant et corrélant plusieurs informations toujours orientées vers les décideurs.

Par ailleurs, le document constate que les entreprises s'impliquant dans une démarche d'intelligence économique font face généralement à plusieurs contraintes. Ce constat s'adresse plutôt aux entreprises disposant d'activités à l'étranger et sont centrés sur les risques politiques ou liés à des cultures nationales.

Il est intéressant de constater que Martre utilise indifféremment les termes intelligence économique et système d'ingénierie stratégique de l'information pour lequel l'organisation passe par la mise en place d'une veille technologique. Résolument sectorielle, cette pratique concerne les sujets critiques pour l'entreprise. L'objectif premier devient la prise de décision à dimension stratégique.

Très orienté vers le monde de l'entreprise, le rapport évoque le fait que l'intelligence économique demeure en 1994 trop peu intégrée dans les directions stratégiques. En effet, le développement du partage d'informations fait naître une crainte de création d'un pouvoir parallèle. Les individus utilisent souvent l'information pour conforter leur autorité dans l'organisation, le partage efficace de l'information imposant une remise en cause des clivages institutionnels qui hiérarchisent sa circulation. Une des limites française soulevée est une pratique fragmentée de l'intelligence économique sans que l'ensemble des fonctions soit véritablement intégré à la prise de décision. A ce sujet, il est intéressant de noter que les PME allemandes ne comportent en moyenne que trois lignes hiérarchiques contre quatre en France, ce qui permet un grand nombre d'interactions au sein d'un noyau stratégique et un décloisonnement réel des services internes. Enfin, la mise en place d'un système d'ingénierie stratégique de l'information peut se heurter à la réticence des salariés qui le conçoivent comme un ensemble de tâches supplémentaires non rémunérées ou comme un risque pour l'emploi, notamment lorsqu'il modifie la structure de l'organisation.

Martre associe également l'intelligence économique à la notion de réseau en faisant appel à Dominique Genelot[22] pour lequel *« L'intelligence d'un système vient de la capacité des éléments à se comprendre entre eux pour construire une stratégie cohérente. Plus les connexions sont nombreuses, variées, spontanées, plus le système est réactif et capable d'inventer des conduites adaptées à un environnement complexe. Dans un monde de plus en plus turbulent, l'entreprise gagne en efficience globale et en réactivité stratégique si elle fonctionne sur le modèle du réseau. »* Cette idée de réseau signifie simplement un groupe de personnes, formel ou informel, communiquant ensemble.

Finalement, les apports du rapport Martre sont considérables mettant en avant de nombreuses idées sur le contenu fonctionnel de l'intelligence économique et traduisant les limites de cette approche que sont ses pratiques partielles. En effet, l'intelligence économique est souvent réduite dans les entreprises à la veille technologique et à la protection d'informations. L'effet englobant souhaité par la définition de l'intelligence économique donnée par Martre ne se retrouve pas en pratique, sa mise en œuvre dépendant de leur capacité à coordonner leurs savoir-faire et à collecter et diffuser l'information. D'une volonté proche de l'*Organizational Intelligence,* la pratique aboutit simplement à la *Competitive Intelligence.* A la lecture de ce document, la France aurait, en 1994, énormément de retard dans ce domaine.

[22] CONSULTANT ET PRESIDENT D'INSEP CONSULTING GROUP, SOCIETE DE CONSEIL EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Près de dix ans suivant le rapport Martre, le député Carayon, à la demande du premier Ministre Jean-Pierre Raffarin, élabore un document trouvant dans l'intelligence économique des finalités de cohésion sociale.

B. Le rapport Carayon : Intelligence économique et cohésion sociale

A titre préalable à l'exposé des idées développées dans le rapport dit Carayon, il est intéressant de noter que les premiers propos de ce document révèlent un avertissement concernant le nombre important de définitions de l'intelligence économique présentées sous forme d'annexes[23]. Cette pluralité fait tout de même de l'intelligence économique une marque sur laquelle tout le monde s'entend, faute d'un autre choix crédible.

Le député Carayon propose en 2003 une nouvelle définition de l'intelligence économique qui élargit le champ de ces nouvelles pratiques aux acteurs publics. Cette notion s'apparenterait donc à *« une politique publique de compétitivité, de sécurité économique, d'influence, notamment auprès des organisations internationales, et de formation. Elle procède d'une grille de lecture originale de la mondialisation qui prend en compte le quotidien de la vie des marchés, le contournement de ces règles, les jeux de puissance et d'influence ».* Cette définition recentre l'intelligence économique comme une prérogative régalienne la rapprochant de l'idée de renseignement évoquée au travers des difficultés de traduction du terme anglo-saxon *intelligence.* Désormais, l'ensemble des acteurs sociaux serait partie prenante de l'intelligence économique, pour un objectif commun, à savoir une certaine forme de cohésion sociale.

Le premier constat dressé par le document concerne la compétition économique mondiale qui n'a cessé de s'exacerber depuis vingt ans entre les Etats, la compétitivité de la France ayant durant la même période régressée. L'intelligence économique est extrêmement valorisée à l'échelle de l'Etat devant apporter des réponses aux questions *« Quel visage aura la France dans 20 ans ? Que souhaitons-nous transmettre à nos enfants ? ».* Ce pari ambitieux est conjugué avec l'idée de patriotisme économique, doctrine politique visant à favoriser la consommation de biens et produits dans un pays ou un groupe de pays.

[23] VOIR ANNEXE 1

Cette approche a des répercussions en matière d'acteurs de l'intelligence économique établis désormais entre la puissance étatique et le simple citoyen. Les rapports entre le monde et les Etats sont abordés, démontrant une véritable interdépendance au niveau des pays s'agissant de leurs activités économiques. Ensuite, les synergies entre l'Etat et les collectivités territoriales doivent être renforcées dans le sens d'une plus grande solidarité entre les acteurs publics et privés. Les entreprises sont au cœur du dispositif, l'intelligence économique permettant d'optimiser, grâce à la collecte et l'interprétation d'informations, la lecture stratégique de la chaine de valeur proposée par Porter (1980) dans l'ouvrage fondateur *Competitive Strategy*. L'intelligence économique est enfin l'affaire des citoyens qui doivent faire preuve de solidarité avec la communauté nationale dans leur démarche de consommation en s'orientant vers des produits fabriqués dans l'hexagone.

La partie suivante du document concerne la compétitivité des entreprises et le recours trop peu systématique, en France, à l'innovation. Cette faiblesse serait la conséquence d'une absence d'identification des secteurs d'activités stratégiques de l'Etat. A ces fins, le rapport propose notamment la création d'un guichet unique des services public à destination des acteurs économiques et la création de différentes instances de gouvernance alliant représentant publics et privés sur ces thématiques. Concernant la protection du patrimoine informationnel des entreprises française, une proposition va dans le sens d'un élargissement du périmètre des services de contre-espionnage aux informations économiques, ces dernières étant perçues comme essentielles au bon fonctionnement des politiques publiques. Par ailleurs, dans le même sens est exprimée une volonté de durcissement de la réglementation en matière de contrefaçons ou l'instauration d'une réglementation en matière de secret d'affaires, une loi ayant été votée en 2011 à ce sujet[24]. Le fonctionnement en réseau, alliant public et privé, semble également être le meilleur moyen pour pallier les risques informationnels.

La politique d'influence de la France est également mise en avant au travers ses aspects culturels. L'objectif de cette démonstration est notamment une progression de la place du pays au sein des institutions financières internationales. L'influence devrait faire l'objet, à l'échelle de l'Etat, d'initiatives coordonnées et de mesures innovantes. Divers propositions émergent de ce développement par des politiques publiques plus offensives au sein des organes de gouvernance internationaux. Dans la continuité de ton des développements précédents, la formation à l'intelligence économique est critiquée à cause de l'hétérogénéité

[24] PROPOSITION DE LOI DE M. BERNARD CARAYON VISANT A SANCTIONNER LA VIOLATION DU SECRET DES AFFAIRES, N° 3985, DEPOSEE LE 22 NOVEMBRE 2011

des offres qualitativement inégales et mal positionnées. Le rapport va plus loin en énonçant *« L'intelligence économique n'est pas une discipline universitaire au périmètre défini mais une matière s'appuyant sur plusieurs disciplines ».* Ce constat va de pair avec les difficultés de définition propres à l'intelligence économique et son aspect médiatisé attirant de nombreux professionnels. Des propositions sont dégagées en matière de formation, notamment la création d'une habilitation des formations en intelligence économique, l'instauration d'enseignements obligatoires ou le devoir, pour les fonctionnaires de catégorie A de suivre, dans le cadre de la formation continue, une sensibilisation à l'intelligence économique.

Finalement, ce rapport très engagé politiquement, notamment au travers l'idée de guerre économique, applique les différentes fonctions composantes de l'intelligence économique à l'Etat qui demeure une organisation. Néanmoins, les spécificités de l'Etat, son objectif premier de satisfaction de l'intérêt général et ses prérogatives de puissance publique, offrent une dimension géopolitique à l'intelligence économique. Ce document ouvre des pistes de réflexion en matière de pratiques quotidiennes de l'intelligence économique, notamment concernant leurs finalités. Moins axé sur les entreprises que le rapport Martre, il permet de démontrer que les organisations publiques, même les plus puissantes, peuvent désormais recourir aux fonctions d'intelligence économique, dans un souci ultime de cohésion sociale. Ces différentes fonctions sont explicitement citées (collecte d'information, influence et protection) et adaptées aux contraintes liées à la singularité de l'Etat.

Le rapport du député Carayon évoque un certain nombre de propositions qui, pour certaines, ont pu aboutir dans un souci de généralisation des pratiques d'intelligence économique. Ancrée dans les préoccupations actuelles des pouvoirs publics, dix ans après le dernier rapport parlementaire en la matière, l'intelligence économique présente aujourd'hui une actualité importante objet du développement suivant.

C. L'actualité des politiques publiques d'intelligence économique

La parution du rapport du député Carayon a impulsé de nombreuses actions en matière de politiques publiques d'intelligence économique qui demeurent toujours d'actualité. La première, révélatrice de la volonté d'organisation de l'Etat en la matière est la nomination le 31 décembre 2003 par le Président de la République d'un Haut-Commissaire à l'intelligence économique rattaché au premier ministre. Alain Juillet est le premier à occuper cette fonction, et dispose d'un parcours professionnel singulier. En effet, il intègre en 1967 la direction commerciale de la société Ricard[25] après une carrière militaire au sein de la division action du Service de Documentation Extérieure et de Contre-espionnage[26]. A partir de 1985 il dirige plusieurs entreprises en difficulté assurant leur redressement ou leur liquidation, notamment pour Mark & Spencer en 2001. Il est parallèlement membre de la réserve opérationnelle de la Direction Générale de la Sécurité Extérieure, structure dont il prendra un poste de direction en charge de la réorganisation en 2002. Il occupe la fonction de Haut-Commissaire à l'Intelligence Economique jusqu'en 2009 avant d'intégrer le cabinet d'avocats international Orrick Rambaud Martel[27] en qualité de consultant senior. Il est remplacé par un Préfet, Olivier Buquen qui a la qualité de délégué interministériel à l'intelligence économique rattaché au premier ministre. Le 29 mai 2013, Claude Revel, énarque de la promotion Voltaire, la même que celle du Président de la République le remplace.

Le profil d'Alain Juillet reflète l'inspiration militaire des pratiques d'intelligence économique confirmée par le parcours de ce personnage clefs du monde des praticiens. Lors d'une conférence en 2010 à Toulouse[28], il a expliqué que durant ses années professionnelles à la tête de grandes entreprises il a également mené des actions de renseignement au service de l'Etat. Il donne par ailleurs une définition de l'intelligence économique se rapprochant d'une conceptualisation matérielle en tant que *« Mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises ».* Cette définition fait référence à l'idée de gouvernance pouvant être perçue ici largement comme la conduite et l'administration d'une organisation. Cette approche très englobante renvoie à l'ensemble des composantes de l'approche fonctionnelle de

[25] LA SOCIETE RICARD APPARTIENT AUJOURD'HUI AU GROUPE PERNOD RICARD ET SON UNIQUE PRODUIT, LE PASTIS, SE COMPOSE D'ANIS ET DE REGLISSE
[26] LE SDECE DEVIENDRA EN 1982 LA DIRECTION GENERALE DE LA SECURITE EXTERIEURE
[27] HTTP://WWW.ORRICK.COM
[28] SESSION OUVERTE DU CENTRE AU PERFECTIONNEMENT DES AFFAIRES DONT ALAIN JUILLET EST LUI-MEME DIPLOME

l'intelligence économique, au-delà des expressions des rapports Martre et Carayon. La finalité porte sur l'intégralité de l'économie en visant expressément les entreprises.

Dans la dynamique du rapport Carayon et de la nomination d'un Haut-Commissaire à l'intelligence économique, un Décret[29] est publié comprenant une liste de secteurs dits « sensibles » nécessitant une attention particulière de la part des pouvoirs publics. Il s'agit notamment des casinos, de l'armement, de la cryptologie ou des biotechnologies. Au premier semestre 2009, un responsable de l'intelligence économique a été nommé dans chaque ministère ainsi qu'une cellule dédiée dans chaque ambassade. Ensuite, les régions ont un rôle essentiel en matière de pilotage de l'intelligence économique, les préfets assurant le pilotage de comités de coordination régionaux. La logique de ces mesures est d'administrer l'ensemble des pratiques d'intelligence économique publiques et privées afin de tendre vers l'objectif souhaité du rapport Carayon, à savoir, une certaine forme de cohésion sociale. Cela se traduit notamment par des actions de sensibilisation, les Chambres de Commerce et d'Industrie jouant par exemple un rôle clef en la matière notamment vis-à-vis des Petites et Moyennes Entreprises.

Une lettre du Premier Ministre, François Fillon[30], adressée aux ministres le 15 septembre 2011, tenant lieu de circulaire, réaffirme le rôle de l'intelligence économique au sein de l'Etat. Il définit d'abord ce concept, d'un point de vue très fonctionnel *« Consistant à collecter, analyser, valoriser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité d'un Etat, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche ».* A l'échelle étatique, l'intelligence économique serait une composante de la politique économique contribuant à la fois à la croissance et au soutien de l'emploi sur le territoire national. Trois axes développés en annexe du courrier permettent d'organiser l'intelligence économique :

- La veille stratégique, l'Etat devant disposer d'outils et de réseaux humains d'informations mais également développer des actions prospectives. Les informations collectées ont une double vocation, à savoir informer et alerter à la fois les hautes autorités administratives mais également les entreprises.

- Le soutien à la compétitivité des entreprises et à la capacité de transfert des établissements de recherche publics misant à la fois sur la valorisation de la recherche

[29] DECRET N°2005-1739 DU 30 DECEMBRE 2005
[30] VOIR ANNEXE 2

publique, le développement de l'influence de la France dans les instances de gouvernance internationales et le soutien aux entreprises pour l'investissement à l'étranger et à l'exportation.

- Enfin, la sécurité économique demeure essentielle pour l'Etat qui se doit de limiter les vulnérabilités en matière de patrimoine économique, de réputation et capitaux des entreprises.

Ces différentes idées, répondant pour la plupart aux propositions du rapport Carayon, sont en adéquation avec les fonctions propres à l'intelligence économique développées précédemment et adaptées à l'organisation étatique dans un souci de satisfaction de l'intérêt général, objectif des politiques publiques.

L'impulsion des politiques publiques en matière d'intelligence économique se traduit également par l'émergence d'un véritable cadre de formation dans ce domaine. Dans un souci de cohérence, un référentiel est publié en 2004 par Alain Juillet à la suite de réflexions menées par une commission d'experts[31]. Articulé autour de cinq pôles reprenant à la fois les fonctions d'intelligence économique mais également des éléments relatifs à l'environnement international, ce document a pour vocation de standardiser les formations délivrées en matière d'intelligence économique et à structurer les programmes des Masters spécialisés. Les deux premiers pôles concernent des propos introductifs relatif à la fois à une introduction à l'économie internationale mais également au fonctionnement d'une organisation. Les trois pôles suivants sont relatifs aux différentes fonctions de l'intelligence économique développées précédemment, à savoir, Management de l'information et des connaissances (la veille et la gestion des connaissances), Protection et défense du patrimoine informationnel et influence contre-influence. Ce cadre d'enseignement a eu pour conséquence le développement de formations de haut niveau en intelligence économique notamment dans les universités.

En janvier 2011, les représentants de l'Etat souhaitent sensibiliser, dès 2014, à l'intelligence économique l'ensemble des étudiants inscrits dans un cursus de Licence. L'objectif de cette mesure est de permettre à chaque étudiant d'accéder à ces domaines et de bénéficier d'une formation sur des volets abordant l'intelligence économique et les nouveaux risques du XXIe siècle. En substance, cette formation aborde la valeur de l'information, l'environnement concurrentiel, la notion de risques et la place et les responsabilités dévolues à chaque citoyen.

[31] NOTAMMENT FRANK BULINGE, HUMBERT LESCA OU FRANÇOIS JAKOBIAK

Une vingtaine d'établissements universitaires expérimentent ce dispositif depuis la rentrée 2011. Enfin, deux éléments permettent de compléter cette revue de l'actualité des politiques publiques d'intelligence économique ; d'abord la création du titre de Consultant en Intelligence Economique reconnu par l'Etat depuis de le 19 avril 2011 ; ensuite, l'investissement par un certain nombre de grand groupes privés[32] dans une chaire dédiée à l'intelligence économique à l'Université Paris-Dauphine.

Finalement, l'implication des politiques publiques sur le champ fonctionnel de l'intelligence économique adapté aux finalités régaliennes ne cesse de s'amplifier. Ce phénomène se traduit par des actions sur deux volets. Le premier concerne à la fois la coordination et la sensibilisation des acteurs publics et privés dans un sens commun de croissance économique et de cohésion sociale. Le second est relatif à la formation, l'intelligence économique devenant peu à peu incontournable dans les enseignements délivrés aux futures élites, simultanément à une généralisation de la recherche dans ces domaines.

La volonté des pouvoirs publics est de faire de l'intelligence économique une arme au service de l'économie et de généraliser ces pratiques au sein des acteurs économiques, et plus spécifiquement dans les entreprises. Il est intéressant de constater que quasiment toutes les entreprises pratiquent l'intelligence économique, souvent de manière parcellaire ou éclatées, ce qui rend ces fonctions souvent indolores, cette thématique est traitée dans le paragraphe suivant.

[32] NOTAMMENT TOTAL ET SANOFI

§2. *Entreprises et pratiques indolores d'intelligence économique*

L'intelligence économique est une notion pleine de paradoxes. Ses fonctions semblent d'abord éclatées, que ce soit d'un point de vue de leur perception par les praticiens mais également au niveau des organisations. Des données statistiques permettent d'appuyer cette affirmation au même titre qu'une présentation des différentes fonctions propres à chaque organisation menant classiquement des actions d'intelligence économique sans forcément le savoir. Ces pratiques indolores caractérisent finalement le flou en matière de définition de l'intelligence économique et la limite d'une approche fonctionnelle.

Néanmoins, l'intelligence économique peut également se présenter comme un terme fédérateur au regard notamment du développement des associations de praticiens mais aussi de l'élaboration par l'Association Française de Normalisation d'un document permettant d'unifier les pratiques de veille stratégique. La difficulté demeure ici dans le périmètre de ces démarches, la limite des activités dites d'intelligence économique étant très complexes à cerner.

Enfin, que ce soit dans la presse ou au travers d'études de cas, l'intelligence économique est souvent associée à des pratiques. Cette association trouve parfois un véritable écho médiatique comme cela a pu être le cas lors de la fameuse affaire dite Renault en 2011.

Les thèmes suivants seront donc successivement développés : Données statistiques et pratiques éclatées des fonctions d'intelligence économique (A), L'intelligence économique ; un terme fédérateur (B), enfin : Association de cas et intelligence économique (C).

A. Statistiques et pratiques éclatées d'intelligence économique

Il est intéressant de constater que l'intelligence économique n'est pas encore un standard dans l'organisation des entreprises, mais représente une véritable volonté. Sur un échantillon de 1200 interrogées, 50% déclarent la pratiquer et 20% ont l'intention de l'adopter. L'étude empirique de Bournois et Romani réalisée en 2000 apporte de nombreux éléments issus des pratiques de l'intelligence économique. D'abord, les entreprises qui exportent ressentent plus fortement le besoin de pratiquer l'intelligence économique, au même titre que celles soumises à un environnement concurrentiel concentré ou victimes d'une attaque informationnelle affectant leur réputation.

Dans le sens des propos précédents concernant le flou autour des définitions des pratiques informationnelles, plusieurs termes renvoient, pour les entreprises, aux différentes fonctions d'intelligence économique. Pour 54,3% d'entre elles, ces fonctions correspondent à l'idée d'intelligence compétitive ou concurrentielle, traduction littérale de la *Competitive Intelligence,* 35,9% évoquent la veille qui n'est qu'une composante du concept, enfin 9,8% des entreprises interrogées renvoient ces idées à l'intelligence économique. Seules 21,3% des interrogées jugent l'intelligence économique prioritaire, et 65,9% considèrent qu'elle repose sur l'analyse stratégique. Les professionnels dissocient par ailleurs clairement le renseignement militaire de l'intelligence économique, les grandes entreprises dissociant ces fonctions des directions des systèmes d'informations, ce qui est moins vrai dans les Petites et Moyennes Entreprises. La vision dite offensive de l'intelligence économique est également perçue pour 30,8% dans l'influence et le lobbying, 13,7% dans la désinformation, c'est-à-dire le fait de donner une image fausse de la réalité et dans 25% des cas par des pratiques illégales ou peu éthiques. Enfin, les entreprises pratiquant l'intelligence économique réalisent des prospectives à plus long terme, établies sur trois à cinq ans.

Concernant les moyens et acteurs de l'intelligence économique, dans 40,1% des cas le Directeur Général est l'acteur clef de ces fonctions, suivi des Directeurs marketing et commercial, et des Directeurs des Systèmes d'informations. Peu d'entreprises disposent d'un responsable de l'intelligence économique dont le profil est généralement un ingénieur et parfois un gestionnaire. Seulement 29% des entreprises disposent d'un budget dédié à ce domaine, l'usage d'Internet en matière de collecte d'informations demeurant, à cette époque, très limité. L'intelligence économique est enfin une démarche peu suivie, l'usage des tableaux de bord étant limité à moins de 10% du panel.

Ces statistiques appuient la démonstration développée lors des parties précédentes concernant les difficultés de définition de l'intelligence économique qui ont des répercussions concrètes d'un point de vue pratique. Le signe le plus révélateur concerne les termes utilisés pour qualifier ces fonctions qui ne sont, pour l'heure, pas unifiés. Parallèlement aux statistiques, il est intéressant de constater que l'intelligence économique est pratiquée d'une manière diffuse au sein de l'entreprise, chacune de ses composantes pouvant trouver une véritable complémentarité avec les fonctions traditionnelles des organisations économiques

Dans un article liant le Marketing et l'intelligence économique, François et Levy (2003) proposent par exemple d'appréhender la veille comme une démarche complémentaire

aux études de marchés, ces dernières correspondant à des besoins en informations instrumentales, la veille proposant des informations conceptuelles. Il existerait donc une chronologie entre ces deux fonctions, la veille intervenant en amont de l'étude de marché. Cette idée peut s'apparenter à une approche processuelle abordée dans les définitions dégagées dans le cadre du concept de *Competitive Intelligence.* Les Directions des Systèmes d'Informations occupent également une place particulière dans le développement des fonctions d'intelligence économique, axées vers des démarches de type *Business Intelligence.* De Courcy (1992) donne la définition suivante d'un système d'information : *« Ensemble organisé de ressources qui permet de regrouper, de classifier, de traiter et de diffuser de l'information sur un environnement donné. »* Œuvrant pour la dématérialisation et l'automatisation de la collecte et l'indexation des informations, les Directions des Systèmes d'Informations jouent un rôle fondamental dans les fonctions d'intelligence économique directement en lien avec les finalités de la *Business Intelligence.* Souvent pilotée par un ingénieur, cette structure consiste en une optimisation de l'emploi des technologies informatiques pour la conduite des affaires.

Enfin, il est intéressant de citer l'exemple des ressources humaines correspondant à la gestion des collaborateurs employés assurant l'activité des organisations. Les enjeux liés à la gestion des compétences renvoient au savoir et à son management propre à la notion de *Knowledge Management,* l'une des fonctions essentielle de l'intelligence économique. Par ailleurs, nous pouvons identifier dans les ressources humaines une contribution à l'*Organizational Intelligence* par leurs missions relatives à la gestion de la performance ou au recrutement des collaborateurs, ces derniers disposant des savoirs indispensables à une valorisation systématique de l'information par l'organisation.

Finalement, un éclatement des fonctions d'intelligence économique au sein des organisations existe, révélé d'abord par les statistiques démontrant que le terme en tant que tel n'est pas forcément admis par la pratique, ensuite par l'existence, au sein des structures traditionnelles des entreprises, de fonctions œuvrant parcellairement dans le sens de cette nouvelle approche. L'intelligence économique ne coïncide pas aujourd'hui avec les réalités pratiques des entreprises, conséquence de sa définition demeurant fonctionnelle et cherchant à regrouper certaines fonctions existant déjà au sein des organisations. La position de l'intelligence économique dans les organisations est un débat important qui pose la question de son périmètre opérationnel qu'une approche matérielle pourrait éclairer.

Paradoxalement, l'intelligence économique apparaît également comme un terme fédérateur d'un certain nombre de professionnels se revendiquant de ces fonctions. Concrètement, des associations professionnelles ont pour objet l'intelligence économique, qui se retrouve en partie normalisée dans un document proposé par l'Association Française de Normalisation. Ces propos vont être développés ci-dessous.

B. L'intelligence économique : un concept fédérateur

Il est intéressant de constater que l'intelligence économique est un concept fédérateur autour duquel se retrouve un certain nombre de professionnels issus d'horizons différents. En effet, le paysage associatif lié à l'intelligence économique ne cesse de croître par le développement de structures de promotion de ces fonctions. Créée en 2005 la Fédération des Professionnels de l'Intelligence Economique[33] (FéPIE) reprend une définition de l'intelligence économique inspirée par le rapport Martre: *« L'intelligence économique est l'ensemble des activités coordonnées de collecte, de traitement et de diffusion de l'information. Ces activités sont menées dans un cadre légal et éthique ».* Sa mission est de rassembler et défendre les professionnels de l'intelligence économique en étant un lieu d'échange et en se positionnant comme interlocuteur privilégié des pouvoirs publics. Présidée par un juriste de formation, Henry Sévéno qui dirige également un cabinet expert en intelligence économique, la FéPIE s'organise autour d'un bureau et d'un Conseil d'administration. Ce dernier est composé d'une vingtaine de membres issus majoritairement de structures de conseil dont le cœur de métier serait l'intelligence économique, et en partie de praticiens de grandes entreprises ou de représentants d'organismes de formation (notamment l'Ecole de Guerre Economique). Tournée vers la pratique, la FéPIE souhaite développer le marché de l'intelligence économique par des échanges réguliers avec les plus hautes instances étatiques. La FéPIE a pris de l'importance, ce qui a eu pour conséquence la création du Syndicat Français de l'Intelligence Economique (SYNFIE) le 14 décembre 2010, présidé également par Henry Sévéno, il a vocation de défendre et promouvoir les intérêts de ces praticiens. L'un des objectifs de cette structure est de proposer une mise en cohérence des pratiques de l'intelligence économique.

33 HTTP://WWW.FEPIE.FR/

Fondée en 1993 par Robert Guillaumot, issu du renseignement militaire, l'Académie de l'Intelligence Economique est présidée par Alain Juillet et compte aujourd'hui plusieurs centaines de membres. Son objectif est la valorisation, la promotion et la diffusion d'un savoir-faire professionnel en intelligence économique adapté aux besoins concrets de l'entreprise. L'action de l'Académie de l'Intelligence Economique est fondée sur un manifeste rédigé en 2004 avec le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), ce document définit l'intelligence économique comme *« une manière de penser et d'agir au sein comme au-dehors de l'entreprise. Cette démarche ne peut se concevoir que dans un cadre éthique et déontologique respectueux de la loi, des contrats et de la propriété intellectuelle. »* Finalement, cette approche ne propose qu'un cadre à l'intelligence économique, cette dernière étant représentée comme une démarche, c'est-à-dire un comportement ou une manière d'agir. Une définition matérielle peut donc être lue dans cette approche inscrite dans un contexte légal et éthique. Comportant environ 150 membres, composés de praticiens et d'universitaires, cette structure comporte des adhérents aux profils différents. L'approche de l'Académie de l'Intelligence Economique déduite de sa définition de ce concept diverge donc de celle la FéPIE. Ces deux organisations apparaissent comme les plus importantes en la matière, agrégeant toutes deux des professionnels issus d'horizons différents et pouvant s'apparenter alternativement ou cumulativement à la *Business Intelligence, Competitive Intelligence* ou *Organizational Intelligence*. La FéPIE et le SYNFIE semblent plutôt orientés vers une démarche de défense d'intérêts d'une profession apparaissant comme nouvelle, l'Académie de l'Intelligence Economique étant, quant à elle, plus proche d'une sensibilisation autour de ces thématiques. Néanmoins, ces deux associations fédératives ne cessent de prendre de l'importance dans la vie économique en se basant notamment sur des campagnes de communication d'ampleur. L'agrégation de nombreux professionnels autour de structures se revendiquant de l'intelligence économique démontre son importance et le besoin de créer une véritable cohésion au sein des pratiques informationnelle et au-delà d'une simple démarche fonctionnelle.

Parallèlement, la normalisation, par la voix de l'Association Française de Normalisation, a édité en 1998 la norme X50-053 concernant les prestations de veille et de mise en place d'un système dédié. Ce document portant sur l'une des fonctions de l'intelligence économique vise à la fois à faciliter la relation entre un prestataire interne ou externe de l'entreprise et son client. Elle contribue à une amélioration de la qualité de ce type d'activités, l'accélération des flux d'informations poussant les entreprises dans un besoin

d'anticipation, d'innovation, de réactivité et de prise décision rapide. En ce sens, le document évoque la naissance de la société de l'information encourageant les entreprises à engager une politique d'intelligence économique englobant les fonctions assurées par l'usage de la veille. A ce titre, il définit l'intelligence économique 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. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'organisme, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût ».* Une nouvelle fois, une définition fonctionnelle se dessine complétée par le concept de veille définit comme *« une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commerciale etc… pour anticiper les évolutions ».* Cette activité s'inscrit dans un système dédié représentant un ensemble structuré réunissant les compétences répondant à ses besoins. La veille comme une activité cyclique et processuelle en fonction des flux informationnels est schématisée ci-dessous :

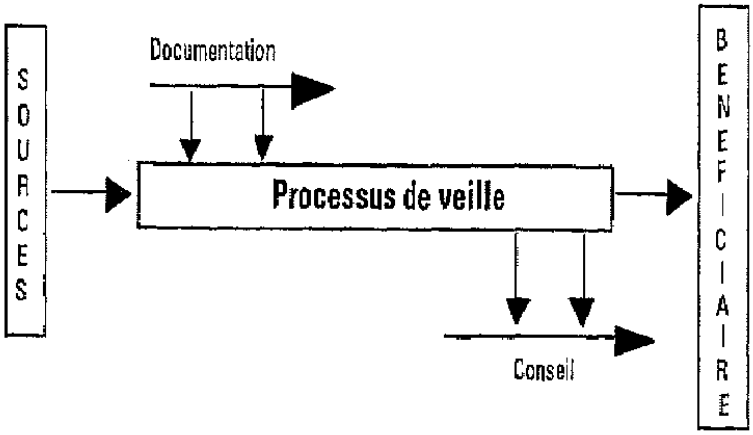

Figure 3: Processus de Veille

Source: Norme XP50-053

La veille est donc une suite continue de faits transformant des sources informationnelles au profit d'un bénéficiaire, en s'appuyant à la fois sur les ressources propres de l'organisation, à savoir sa documentation et ses connaissances, présentées comme « conseil » dans la figure 3. Cette norme étant adressée aux professionnels, elle propose par ailleurs une véritable méthodologie pour mettre en place de telles activités au sein de l'organisation, présentée dans la figure 4.

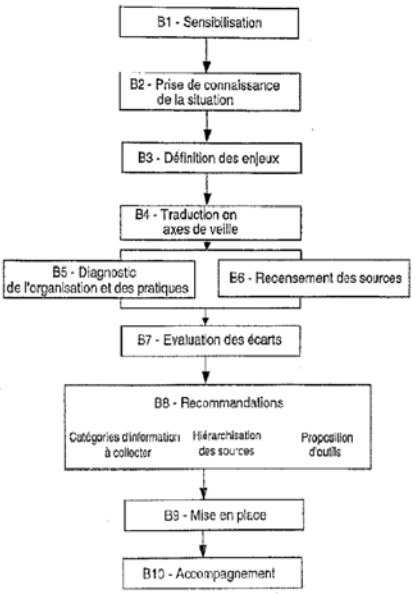

Figure 4: Démarche de mise en place d'un système de veille

Source: Norme X50-053

Cette démarche démontre la continuité mécanique des différentes actions, la portée d'un organisme normalisateur étant de proposer un standard aux praticiens. Elle permet de faire le lien entre les besoins informationnels de l'organisation et ses pratiques, les recommandations allant dans le sens d'une réduction des écarts entre ces deux données, le tout aboutissant dans une mise en place de la démarche. Cette dernière vise à rendre le système de veille le plus efficace possible dans la surveillance de l'environnement de l'organisation, son bon fonctionnement nécessitant qu'il soit en parfaite adéquation avec sa culture. Enfin, la norme précise qu'il est indispensable de s'assurer impérativement de la réelle volonté de la direction en faveur de ce type de projet.

Finalement, l'intelligence économique ou certaines de ses fonctions, comme la veille, agrègent les praticiens que ce soit sous forme associative ou dans le cadre de la normalisation représentant l'élaboration d'un référentiel commun afin d'harmoniser les pratiques d'un secteur d'activité. Les pratiques de veille sont harmonisées en ce sens depuis 1998, ce qui n'est pas encore le cas de l'intelligence économique, même si des structures du type FéPIE ou Académie d'Intelligence Economique fédèrent un nombre croissant de professionnels. Néanmoins les définitions de l'intelligence divergent en fonction des acteurs ; ces phénomènes reflètent un véritable besoin pratique.

L'intelligence économique peut s'apparenter à certains cas d'entreprises, ces pratiques étant souvent identifiées a posteriori ce qui caractérise l'aspect indolore de telles fonctions, malgré un nombre de praticiens de l'intelligence économique qui ne cesse d'augmenter. Cette idée va être détaillée dans le développement suivant.

C. Association de cas à l'intelligence économique

La qualification d'intelligence économique de certaines pratiques de la vie économique ne cesse de s'accentuer pour présenter à la fois des succès ou des échecs managériaux. Afin de mieux comprendre ces démarches, il est pertinent d'illustrer ces propos par deux exemples issus de travaux scientifiques ou tout simplement par l'actualité. Les cas de l'entreprise Corde à Nœuds et Renault vont être ici présentés.

Larivet (2009) présente le cas de l'entreprise Corde à Nœuds pour illustrer un article relatif à l'intelligence économique. Principalement basé sur une démarche d'entretiens, ce cas semble représenter une pratique typique de l'intelligence économique dont le résultat est une belle réussite économique. L'entreprise a été créée en 1976 sous forme artisanale, puis transformée en 1983 en Société Anonyme. En 2007 son chiffre d'affaires s'élève à 18,5M€ pour un effectif de 110 collaborateurs. C'est un concours de circonstances original qui est à l'origine de la création de cette entreprise ; son directeur, Michel Richard, diplômé de l'Ecole Supérieure de Sciences Economique et Commerciale et des Ponts-et-Chaussées est par ailleurs passionné d'alpinisme et de haute montagne. Lors d'un stage ouvrier dans le secteur du bâtiment il constate les difficultés à pratiquer les travaux en hauteur et la nécessité systématique à monter des échafaudages lourds synonymes d'une perte de temps importante. Son innovation réside donc dans l'utilisation des techniques d'escalades dans les métiers du bâtiment afin de réaliser des travaux en hauteur. Lors de ces entretiens, le dirigeant reste très modeste sur la portée de son innovation même si Corde à Nœuds compte aujourd'hui plus de 300 concurrents. Corde à Nœuds est une entreprise familiale demeurant le leader technique de son secteur.

Corde à Nœuds, grâce à son dirigeant, pratique une grande partie des fonctions liées à l'intelligence économique. Cela se traduit tout d'abord par des actions en matière de veille et de gestion du risque informationnel, par une surveillance de ses concurrents et partenaires avec notamment une utilisation quotidienne d'Internet pour rechercher des informations. Un travail étroit avec des organismes de recherche permet également d'améliorer les matériels et

d'obtenir une connaissance particulière liée aux chutes de pierres, domaine d'activité important de l'entreprise. Ces mesures sont conjuguées à une lecture régulière de presses relatives au monde de la montagne afin, le cas échéant, d'adapter ce matériel aux travaux acrobatiques. Concernant la protection des risques informationnels, l'entreprise a mis en place des mesures de protections des innovations grâce à des dépôts de brevets.

Michel Richard utilise également l'information à des fins d'influence, le dirigeant étant à l'origine de la création des premiers syndicats patronaux et ouvriers français de son secteur d'activité. Ces lieux de lobbying permettent de contribuer à une organisation de cette nouvelle profession par les politiques publiques, la conséquence de ces actions étant à la fois la mise en place d'une certification professionnelle en la matière mais également la création d'un organisme de formation piloté par les acteurs sectoriels. La démarche de Michel Richard peut s'apparenter à toutes les fonctions liées à l'intelligence économique ; la veille, l'influence, et la protection informationnelle. Il est intéressant de citer une remarque conclusive du dirigeant lors d'un entretien : *« Intelligence Economique ne fait pas partie de mon vocabulaire. Le développement de l'entreprise est assuré par l'analyse du contexte économique, de la concurrence, par la prospective, le lobbying, et l'innovation (brevets, procédés). Les décisions prises sont basées sur les résultats concrets des analyses et une logique…floue ».* Ce flou résume surement la limite d'une approche fonctionnelle de l'intelligence économique, ses composantes pouvant agir indépendamment sans s'inscrire dans une volonté générale d'intelligence économique. Néanmoins, ce cas démontre que les fonctions d'intelligence économique peuvent être pratiquées d'une manière indolore.

Le second cas lié à l'intelligence économique concerne l'affaire dite Renault[34] très médiatisée en 2011 et ayant eu des répercussions concrètes pour le constructeur automobile. L'intelligence économique est ici liée à un échec, voir à des pratiques informationnelle peu éthiques qui ont eu des conséquences fâcheuses pour l'entreprise. Cette affaire débute le 3 janvier 2011, trois dirigeants du constructeur automobile étant mis à pied, soupçonnés d'avoir divulgué des informations à une entreprise concurrente. Le lendemain, l'Agence France Presse dévoile l'affaire, le constructeur annonçant un dépôt de plainte pour protéger des *« actifs stratégiques, intellectuels et technologiques »* de l'entreprise. Les jours suivants, des soupçons sont portés par la presse sur un réseau organisé d'informateurs chinois souhaitant acquérir les connaissances de Renault à propos des véhicules électriques. La Chine dénonce

[34] LES ELEMENTS RELATIFS A L'AFFAIRE RENAULT SONT LE FRUIT D'UNE RECHERCHE D'INFORMATIONS ET D'UNE ELABORATION ORIGINALE.

par ailleurs des accusations sans fondement. Mi-janvier, une enquête est confiée à la Direction Centrale du Renseignement Intérieur, dans la même période les trois dirigeants mis à pied déposent plainte pour dénonciation calomnieuse. L'enquête n'aboutit à aucune trace d'action d'espionnage, le constructeur automobile ayant, a priori, était victime d'une manipulation. Le 4 mars 2011, Renault reconnait avoir était victime de cette manipulation, une enquête interne démontrant une possible escroquerie aux renseignements pilotée par un responsable de la sécurité du groupe.

En plein cœur de cette affaire, un cabinet se revendiquant de l'intelligence économique a été mandaté suite à des suspicions de détournement d'informations dans l'entreprise. Pour cette raison, et au regard des failles mises en avant, l'intelligence économique a été associée à ce fait d'actualité par le grand public. D'abord, une potentielle fuite d'information fait penser à la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise, l'une des fonctions de l'intelligence économique. L'incapacité du constructeur à donner une réponse sur la vérité des faits renvoie à la fois à l'idée de gestion des connaissances internes, tendant à une maîtrise de l'information mais également à sa capacité d'influence afin d'occuper clairement la scène médiatique. Il est important de préciser que ce fait a eu des répercussions sur le marché boursier, le cours de l'action de l'entreprise ayant perdu 12,5% de sa valeur entre janvier et mars 2011. Cette variation est supérieure aux cours des entreprises équivalentes dans un contexte économique global défavorable. Il est intéressant de constater qu'aucun service de l'entreprise à proprement parlé ne s'approprie les questions informationnelles, les différents articles de presse renvoyant à la direction de la stratégie pour la gestion des connaissances, à la sécurité pour les questions de protection ou à la direction générale comme porte-parole de l'organisation dans cette affaire. Associée à l'intelligence économique, ce fait relèverait plutôt de l'escroquerie reposant sur une faille de l'entreprise à maîtriser l'information interne, faille finalement exploitée par des individus peu scrupuleux.

Les pratiques démontrent un véritable flou dans la définition de l'intelligence économique traduisant un éclatement des fonctions qui la composent au sein des organisations. Un sentiment de déconnexion entre l'environnement dans lequel elle évolue et la perception de l'intelligence économique semble naître reflétant un réel besoin de nouvelles pratiques. Au-delà, les recherches développées précédemment semblent appréhender cette thématique d'une façon composite et hétérogène d'un point de vue disciplinaire mais

également au niveau de son périmètre en s'éloignant de cette notion, qui, dans les faits, se veut englobante. Ces différentes actions informationnelles sont étudiées en France ensemble ou indépendamment au travers de travaux scientifiques que la section suivante va tacher de présenter.

Section III : L'approche scientifique de la définition fonctionnelle de l'intelligence économique

Une interrogation de la base informatisée scientifique Business Source[35] démontre que l'occurrence française « intelligence économique » est majoritairement associée au terme anglo-saxon *Competitive Intelligence*, c'est-à-dire à la surveillance de l'environnement concurrentiel à des fins stratégiques. Cette idée, reprise par de nombreux scientifiques renvoie au cycle du renseignement qui finalement explique cette approche fonctionnelle de l'intelligence économique en tant que processus itératif.

Fondée sur cette notion, il est intéressant d'étudier les approches scientifiques de chacune des composantes de l'intelligence économique afin de démontrer leur proximité avec les termes anglo-saxons liés.

L'intelligence économique serait donc l'organisation sous forme de processus des différentes fonctions qui la composent afin de faciliter la prise de décision, objectif défini pour cette approche fonctionnelle. Au final, ces approches souhaitent fédérer sous un même terme la *business intelligence, la competitive intelligence* et *l'organizational intelligence* le processus de décision étant calqué sur le cycle du renseignement. Il semble opportun de considérer que cette approche fonctionnelle permet d'offrir des outils concrets aux praticiens dans le cadre de pratiques isolées, néanmoins des limites peuvent être décelées faisant peser sur l'intelligence économique un certain flou conceptuel.

Ces propos incitent à structurer cette section en deux paragraphes développés successivement traitant d'abord une approche par fonction de l'intelligence économique (§1) avant d'exposer une présentation et les limites de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique (§2)

[35] HTTP://SEARCH.EBSCOHOST.COM/

§1. *Une approche par fonction de l'intelligence économique*

L'information aurait une vie logique inscrite dans un cycle cohérent, itératif et répétitif. Ce constat est la genèse du processus d'intelligence économique, sa première fonction consistant à un état de veille permettant, pour l'organisation, de collecter des données sur son environnement afin de les transformer en connaissance. Les travaux francophones sur la veille et la gestion des connaissances traitent de ces problématiques perçues comme le point de départ de la mise en œuvre d'une démarche globale d'intelligence économique.

L'emploi de fonctions d'influence correspond à des actions concrètes sur l'environnement de l'organisation faisant de cette dernière un acteur de son champ informationnel. En ce sens la communication devient une arme créant un lien disciplinaire entre l'intelligence économique et les sciences de l'information et de la communication.

Ces trois idées seront développées dans le cycle du renseignement : socle théorique de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique (A) puis veille, gestion et protection des connaissances : bases fonctionnelle de l'intelligence économique (B) avant de terminer sur l'influence : le lien entre l'intelligence économique et la communication (C).

A. Le cycle du renseignement : un socle théorique de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique

Comme cela a pu être développé précédemment, l'inspiration militaire des démarches d'intelligence économique est importante. En effet, les pratiques issues de l'emploi de l'information dans le monde des affaires, correspondant à la *Business Intelligence,* sont perçues dans leur genèse comme l'utilisation des méthodes de renseignement militaire à la conduite des activités économiques. Fondée sur le modèle du cycle du renseignement, l'approche informationnelle du corps militaire demeure le socle théorique de la vision fonctionnelle de l'intelligence économique. Propre aux occidentaux, ce modèle se fonde sur l'idée que toute information doit être exploitée avant d'être diffusée aux décideurs sous forme de connaissances opérationnelles. L'objectif est de proposer un standard de la circulation de l'information fondée sur les notions dégagées par Fuld (1995) de données, informations et connaissances. Le cycle du renseignement est présenté dans le schéma suivant (Figure 5).

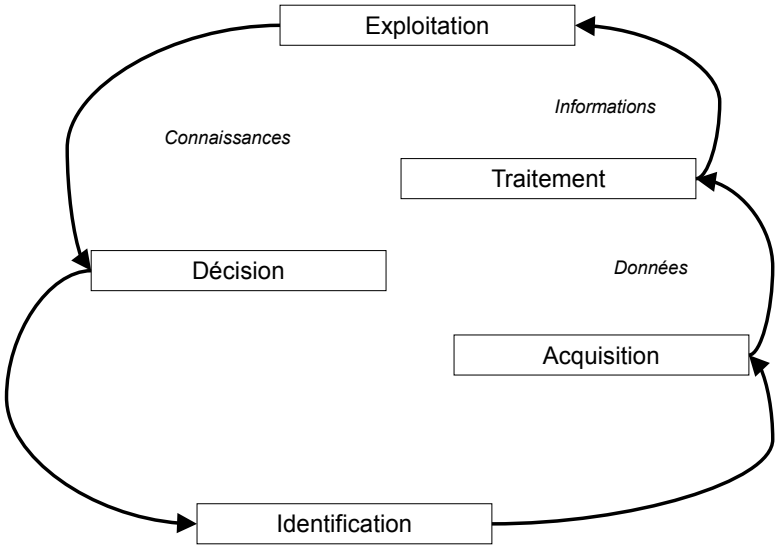

Figure 5: Le cycle de l'information

Source: Adapté et inspiré par Fuld (1995)

Diviser en cinq étapes considérant différents degrés de création de sens de l'information, le cycle du renseignement étudie en effet la donnée brute d'interprétation, l'information qui est traitée et la connaissance réellement acquise et exploitée. L'idée de temporalité est extrêmement présente dans ce classement, la connaissance nécessitant une période parfois importante de création. Cinq actions cycliques propres au renseignement inspirent l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique :

- L'identification et l'expression des besoins en informations concernant la finalité de l'utilisation de ces dernières. Il s'agit de savoir à quel type de questions doivent répondre les données collectées. En effet, il s'agit du cadre d'informations brutes qui ne sont pas encore interprétées.
- Toujours dans le cadre des données, leur acquisition se fait sur des sources exploitables, respectant dans le cadre de l'intelligence économique des standards éthiques et légaux.
- Le traitement des résultats correspond au passage du statut de donnée à celui d'information, c'est-à-dire que son contenu est désormais connu par l'organisation.
- L'exploitation comprenant leur analyse et leur synthèse se traduit par une transformation de ces informations en connaissances.

- Enfin, cette connaissance créée a pour finalité de susciter une décision

Le cycle du renseignement est répétitif permettant d'adapter en permanence les besoins informationnels de l'organisation. Il a le mérite de proposer une approche simple et standardisée des processus informationnels apparaissant comme moteur dans les démarches d'intelligence économique.

Concernant les individus, ces différentes phases font appel au travail de *l'homo analysor*[36] correspondant finalement à l'*homo œconomicus* fait de rationalité issu des travaux en Finance. Le cycle du renseignement se veut simplificateur car il mobilise en réalité de nombreuses techniques alliant intuition, logique, induction ou déduction qui sont autant de cheminements intellectuels représentatifs de la personnalité et de l'expérience de chacun.

N'éloignant pas les fonctions d'intelligence économique des pratiques militaires, le cycle du renseignement propose une grille de lecture généralement admise de ces nouvelles démarches permettant finalement de mieux les comprendre. La démarche des scientifiques consiste ensuite à utiliser cet outil pour expliquer les comportements informationnels des acteurs en agrégeant à chacune de ses phases des fonctions. Le cycle du renseignement fait aujourd'hui parti du socle des travaux relatifs à une approche fonctionnelle de l'intelligence économique.

La base théorique du cycle du renseignement étant posée, il devient désormais intéressant de développer les premières composantes théoriques de l'intelligence économique. En ce sens, la veille, la gestion et la protection de l'information sont généralement admises.

[36] NOUS AVONS EMPRUNTE CETTE EXPRESSION A BULINGE (2002), DOCTEUR EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET DIRECTEUR DE L'ECOLE DE COMMERCE EUROPEENNE

B. Veille, gestion et protection des connaissances : bases fonctionnelles de l'intelligence économique

D'un point de vue des différents travaux considérant le cycle du renseignement comme socle, la veille, la gestion et protection des connaissances correspondent aux bases fonctionnelles de l'intelligence économique, c'est-à-dire à leur point de départ.

Proche de la notion de *Competitive Intelligence,* les travaux français sur la veille dite stratégique commencent à se développer à la fin des années 1980. Cette approche est reprise par certains auteurs tels Martinet et Ribault (1989) qui proposent sous le vocabulaire de *veille* un processus d'analyse concurrentielle de l'environnement de l'entreprise (figure 6).

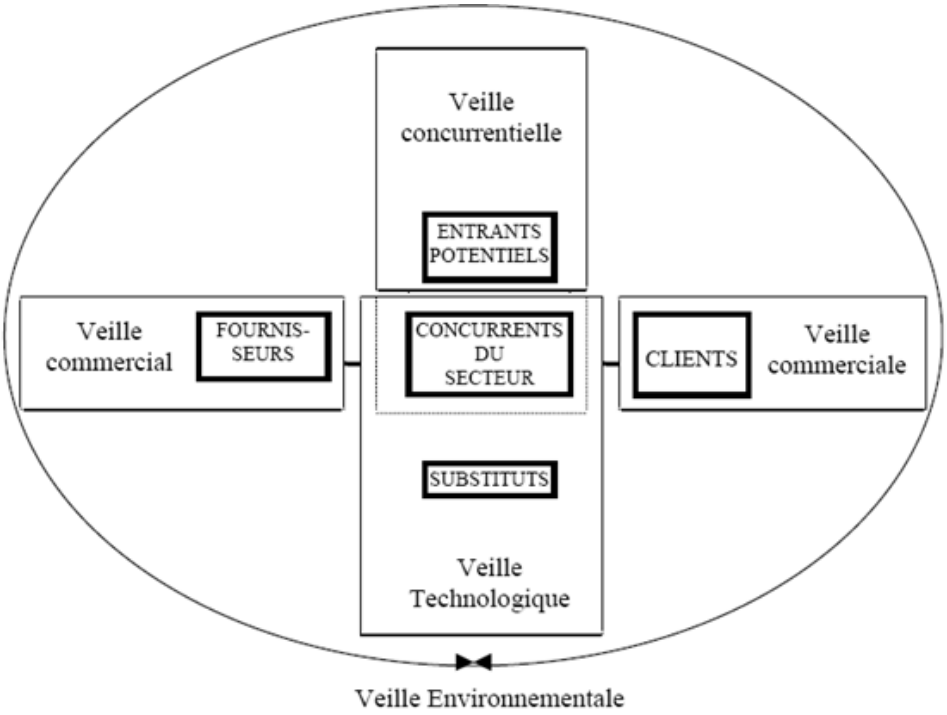

Figure 6: Modélisation d'un processus de veille stratégique

Source: Martinet et Ribault (1989)

Cela se traduit à la fois par de la veille commerciale (clients, fournisseurs), la veille concurrentielle (entrants potentiels), et la veille technologique. Sans reprendre précisément l'approche de Porter (1980), ces auteurs développent une méthode d'analyse stratégique, via la recherche d'informations, de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Cette collecte est organisée puis délivrée aux dirigeants afin d'entraîner une décision stratégique pour l'entreprise. Il s'agit d'une activité cyclique calquée sur le cycle du renseignement et perçue, voir confondue majoritairement avec le point de départ d'une démarche d'intelligence

économique. Très étudiée dans le cadre d'une meilleure compréhension des pratiques en vigueur[37], ces recherches vont essentiellement dans le sens d'une optimisation et standardisation des actions informationnelles.

Logiquement, gestion et protection des connaissances sont également des activités basiques de l'intelligence économique étudiées souvent d'une manière isolée dans la littérature. La protection des connaissances relève essentiellement des disciplines juridiques liées à la propriété intellectuelle qui présente un aspect à la fois curatif dans le cadre par exemple d'une condamnation civile ou préventif dans l'hypothèse d'un dépôt de brevet. Parallèlement à cette dimension juridique, la protection s'intègre dans une idée plus large de gestion des connaissances liée finalement à l'exploitation et la capitalisation d'informations. Pour Goria (2006) les liens entre l'intelligence économique et la gestion des connaissances (ou knowledge management) sont étroits, leur histoire est assez similaire et leurs objectifs se complètent ou se recoupent. Au-delà, la gestion des connaissances est souvent comprise comme l'une des composantes de l'intelligence économique complément naturel de la veille fondée toujours sur l'idée de cycle de l'information et schématisé dans la figure ci-dessous.

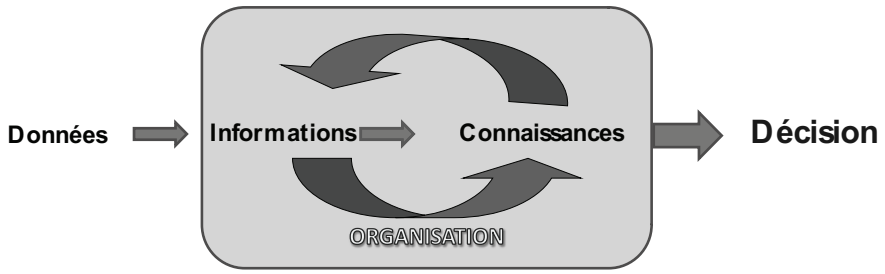

Figure 7: Articulation veille/gestion des connaissances

Source: Elaboration propre

[37] NOTAMMENT LE BON (1997), LESCA (2006), FOURATI-JAMOUSSI (2010)

La complémentarité entre ces deux fonctions est évidente, la veille s'intéressant plutôt aux données et aux informations, le knowledge management considérant les connaissances indispensables pour interpréter et donner du sens aux informations afin de susciter une décision. L'essor en France de la gestion des connaissances se déroule entre 1992 et le début des années 2000 avec la parution de l'ouvrage de Bruneau et Pujos (1992) sur le management des connaissances dans l'entreprise et le début d'un cycle de conférences internationales intitulées *Conference on Information and knowledge management*[38]. Ces deux auteurs définissent le knowledge management comme consistant en *« la gestion des activités qui se focalisent sur le développement et le contrôle des connaissances dans l'organisation pour remplir des objectifs organisationnels »*. Cette approche fonctionnelle de la gestion des connaissances est comparable à celle faite de l'intelligence économique. Goria (2006) compte plus de vingt définitions différentes du knowledge management liées notamment à une considération de cette notion au-delà de la sphère de l'entreprise comprenant les territoires voire le domaine étatique. Les travaux scientifiques en matière de gestion des connaissances sont variés et portent sur les outils ou plus spécifiquement sur les pratiques managériales comme les communautés de pratiques visant à mutualiser des connaissances expertes (Dameron et Josserand, 2007). L'intelligence économique, au même titre que la gestion des connaissances ne proposent pas de définition consensuelle, la première visant l'amélioration de la compétitivité dans l'organisation et la seconde la création d'un avantage concurrentiel. L'intelligence économique se situerait néanmoins à un niveau plus global voire englobant du knowledge management avec une convergence similaire de ces deux démarches, observée dans la littérature au début des années 2000, d'une orientation stratégique. C'est finalement le cycle du renseignement qui permet de créer une cohérence entre ces deux notions, l'intelligence économique s'intéressant à l'information dans sa globalité, la veille aux données et à l'information et le Knowledge Management aux connaissances.

Veille, gestion et protection des connaissances sont des fonctions présentes dans la quasi-totalité des organisations, souvent d'une manière informelle. Elles représentent les fonctions piliers de l'intelligence économique en créant une correspondance fonctionnelle

[38] CE CYCLE DE DE CONFERENCE ORGANISE PAR CIKM (http://www.cikm.org/) VISE A IDENTIFIER DES PROBLEMATIQUES LIEES A LA GESTION DES CONNAISSANCES EN Y APPORTANT DES SOLUTIONS REALISABLES. IL EST OUVERT A UN PUBLIC ACADEMIQUE ET PRATICIEN

avec le cycle du renseignement. La construction progressive du concept fonctionnel de l'intelligence économique a dépassé ces approches semblant plutôt passives face à l'information en proposant des travaux relatifs à une utilisation active, voir offensive de l'information sur l'environnement de l'organisation. Il s'agit de l'influence créant un lien entre l'intelligence économique et la communication, élément présenté dans le développement suivant.

C. L'influence ; le lien entre intelligence économique et communication

Delbecque (2011) définit l'influence comme *« la pointe de diamant de l'intelligence économique »* donnant à cette fonction la dimension d'aboutissement d'une démarche d'intelligence économique. Précédemment, l'influence a été présentée comme l'utilisation de l'information afin de modifier le comportement d'un individu. Il s'agit donc de se positionner en amont du cycle du renseignement en façonnant les données collectées par d'autres organisations dans un environnement informationnel. Par ailleurs, une décision peut désormais revêtir une dimension informationnelle, par exemple dois-je diffuser ou non cette information ? En effet, les bouleversements provoqués par la généralisation d'Internet et l'émergence des technologies de l'information et de la communication permettent désormais de diffuser rapidement une grande quantité d'informations à un nombre important de destinataires ; ce qui bouleverse la capacité d'influence des organisations même de moindre importance. L'influence correspond donc à une fonction active de l'intelligence économique et complémentaire à la passivité de la veille. Utiliser l'information à des fins d'influence crée donc un lien naturel entre l'intelligence économique et la communication cette dernière étant définie[39] comme « *Processus par lequel une personne (ou un groupe de personnes) émet un message et le transmet à une autre personne (ou groupe de personnes) qui le reçoit, avec une marge d'erreurs possibles (due, d'une part, au codage de la langue parlée ou écrite, langage gestuel ou autres signes et symboles, par l'émetteur, puis au décodage du message par le récepteur, d'autre part au véhicule ou canal de communication emprunté) ».* La communication est l'objet des Sciences de l'Information et de la Communication, le jeu informationnel trouvant naturellement dans l'influence et par extension l'intelligence économique un certain sens dans cette discipline.

[39] DEFINITION DONNEE PAR LE CENTRE NATIONALE DES RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES, CNRS

Plusieurs auteurs issus de cette science ce sont intéressés aux questions d'influence et particulièrement au lobbying consistant à dessiner une décision publique favorable à un intérêt privé en employant un jeu informationnel. La littérature francophone concernant l'influence comme fonction d'intelligence économique est beaucoup moins importante que celle dédiée à la veille ou à la gestion des connaissances, néanmoins Moinet & al. (2006) proposent de modéliser l'influence au travers un jeu d'acteurs reposant sur six prismes. Cette proposition s'inscrit dans le cadre de réseaux constitués entre plusieurs organisations dans un souci de co-construction de projet. Les prismes principaux retenus sont notamment la *majeure* correspondant à la variable explicative de l'influence, l'effet *voulu* correspondant à l'objectif souhaité par l'acteur influent ou la *spécificité* des acteurs concernant, dans notre cas, la position dans le réseau. Ce type d'approche permet une meilleure compréhension des actions d'influence par une modélisation scientifique des pratiques.

L'influence est également abordée dans la littérature en Sciences Politiques associée à l'idée de guerre économique, concept notamment développé par Harbulot et Baumard (1997). Dans le cadre des bouleversements politiques et sociaux actuels et dans la dynamique créée par la parution du rapport Carayon (2003), la société évoluerait actuellement dans l'ère d'une guerre économique mondiale dans laquelle l'information et son emploi offensif dans le cadre de stratégie d'influence seraient une arme puissante. Eloignées des sciences de Gestion, ces questions ont tout de même des répercussions dans la littérature et notamment l'emploi de techniques et de vocabulaire proche de l'environnement militaire pour évoquer les stratégies d'influence. Il n'est pas rare d'utiliser par exemple la notion de cible pour qualifier un individu dont on souhaite influencer le comportement par un jeu informationnel.

Au travers du management public qui vise l'optimisation et l'étude des décisions publiques, quelques auteurs issus des sciences de Gestion étudient l'impact du lobbying et de l'intelligence économique sur les organisations publiques. Plus spécifiquement, ce champ disciplinaire pose de véritables interrogations en matière éthique concernant notamment la singularité des valeurs portée par la puissance publique (Rival et al., 2014).

Peu développée en France, que ce soit en théorie ou en pratique, l'influence est pourtant présentée comme une fonction composante de l'intelligence économique au même titre que la veille. Le but de l'influence est de façonner favorablement l'environnement informationnel de l'organisation afin de proposer un cadre d'exercice propice à la réalisation de ses objectifs.

Avec le cycle du renseignement pour socle et différentes fonctions plus ou moins développées comme composantes, l'intelligence économique peut désormais revêtir une approche plus générale. L'objectif de cette conceptualisation fonctionnelle est de proposer une mise en cohérence de ces différents éléments qui peuvent se trouver éclatés au sein de l'organisation. A ce stade de la présentation, il devient intéressant d'exposer certains travaux proposant une approche fonctionnelle et générale de l'intelligence économique, afin de révéler leurs limites. Ces propos guideront la construction du paragraphe suivant.

§2. *Présentation et limite des approches fonctionnelles de l'intelligence économique*

Le lien entre les différentes définitions fonctionnelles de l'intelligence économique se trouve dans leur finalité représentée comme la dernière phase du cycle du renseignement, à savoir la décision. Cette thématique décisionnelle a été largement développée dans la littérature, particulièrement par Simon (1977). Une approche téléologique permet donc, au travers de la décision, de trouver une véritable cohérence à l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique.

Au même titre que la majorité des développements relatifs à la décision, l'intelligence économique apparaît comme un processus créant une véritable cohérence fonctionnelle pertinente au regard du cycle du renseignement.

La conception fonctionnelle de l'intelligence économique semble majoritaire dans la littérature, elle présente néanmoins certaines limites qui font écho à l'éclatement des pratiques et au terme même d'intelligence économique qui ne fait pas forcément l'unanimité chez les professionnels.

Trois axes de réflexion se dégagent de cette présentation et seront développés successivement, un objectif commun : la décision (A), approche processuelle et cohérence fonctionnelle (B) et les limites de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique (C).

A. Un objectif commun : la décision

L'intelligence économique se présente comme des fonctions devant être utiles aux décideurs, c'est-à-dire faciliter la prise de décision. Cela peut être perçu du point de vue de l'influence considérant qu'un environnement propice acceptera plus facilement une décision, s'agissant de la veille ; l'acquisition d'informations permet d'éclairer la décision voire de l'impulser. C'est dans cette finalité décisionnaire que se retrouvent les différentes approches fonctionnelles de l'intelligence économique pouvant être présentées comme une boîte à outil du décideur.

La décision est une thématique largement développée dans la littérature en sciences de Gestion, l'auteur le plus prolifique sur ces questions étant Simon. Il fut l'un des premiers à s'intéresser aux procédures de décision au sein des organisations et à l'impact des technologies de l'information et de la communication sur leur fonctionnement. Dans un ouvrage paru en 1977 il donne une définition de la *Competitive Intelligence* comme la *« première phase du processus de décision consistant à explorer l'environnement pour identifier les situations appelant à la décision ».* Cette approche va plus loin que la simple collecte d'informations, cette dernière pouvant être la cause principale d'une prise de décision. L'activité autour de l'environnement informationnel devient donc un facteur essentiel et le préalable indispensable au processus décisionnel plus largement étudié par Simon. Créateur du concept de rationalité limitée bouleversant le concept traditionnel de rationalité parfaite des agents, il énonce que ces derniers soient à la fois tributaire du milieu dans lequel ils évoluent et d'autre part qu'il existe un écart entre les actions et la réalisation des objectifs. En ce sens, il propose de décliner le processus de décision en trois phases dans lesquelles l'information et le cycle du renseignement prennent une importance fondamentale :

- La première étape du processus de décision qui intéresse cette thématique est qualifiée d'*intelligence* par l'auteur, c'est-à-dire qu'il s'agit de comprendre une situation en recueillant un maximum d'informations sur l'entreprise et son environnement dans le cadre de la démarche de *Competitive Intelligence.*

- Ensuite, les informations sont *modélisées* étape pouvant correspondre à l'exploitation du cycle de l'information. Concrètement cette démarche consiste à une analyse des informations collectées au regard des connaissances construites par l'expérience de l'organisation.

- Le *choix* enfin de la décision consistant, au regard du travail de modélisation, à prendre une décision en considérant la situation de l'organisation.

Il est intéressant de souligner que les travaux pionniers de Simon s'inscrivent dans une volonté de conceptualiser la décision, sous forme de processus, afin d'offrir des outils permettant une meilleure compréhension des organisations, sans forcément tendre vers des recommandations. Cet objectif de choix guidant le processus de décision se retrouve dans les travaux relatifs à ce que nous qualifions d'approche fonctionnelle de l'intelligence économique, toute démarche en la matière devant susciter une décision de faire ou ne pas faire.

La littérature francophone sur l'intelligence économique renvoie à une dimension stratégique de la décision qui représente finalement l'aboutissement de la démarche. En ce sens, les travaux d'Ansoff (1968) distinguent trois types de décisions. Celles opérationnelles sont courantes et correspondent à des choix de moindre importance, les tactiques sont ponctuelles et découlent des stratégiques déterminant l'orientation générale de l'organisation. Cette finalité rappelle finalement l'approche de Porter (1980) et la *Competitive Intelligence* à laquelle l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique semble le mieux correspondre.

L'idée de décision et son appréhension par la littérature gestionnaire viennent d'être développées. Elle apparait comme l'objectif principal de l'intelligence économique, cette finalité servant de base commune à ses différentes fonctions. Pour Simon la décision s'inscrit dans un processus, phénomène que l'on retrouve également dans les visions fonctionnelles de l'intelligence économique présenté ci-dessous.

B. Approche processuelle et cohérence fonctionnelle

Les moyens permettant d'atteindre les objectifs décisionnels s'articulent autour d'une approche processuelle caractérisant la littérature francophone à propos de la lecture fonctionnelle de l'intelligence économique. Jakobiak (2009, 2e éd.) dans l'un des premiers ouvrages paru sur cette thématique propose d'associer l'intelligence économique à cinq pôles : l'environnement international et compétitivité, l'organisation, le management des connaissances, la protection du patrimoine informationnel et l'influence. Dans ce cadre reprenant les différentes fonctions propres à l'intelligence économique, il présente une vision

pratique de l'intelligence économique permettant une mise en œuvre sous forme de processus fondés sur le cycle du renseignement. En développant successivement les questions de sélection des domaines de surveillance, d'acquisition, de diffusion et d'exploitation de l'information il expose une approche processuelle et linéaire de la démarche alliant les différentes fonctions développées précédemment. Par ailleurs, les trois derniers chapitres de l'ouvrage insistent sur l'implantation, le pilotage et l'évaluation de l'intelligence économique synonyme d'une volonté de rationalisation du dispositif. Cette vision de l'intelligence économique est très proche des développements anglo-saxons autour de la *Competitive Intelligence,* notamment de Porter (1980) ou Vella et McGonacle (1987). Les fonctions de veille et de gestion des connaissances sont mises en avant au détriment de l'influence qui apparaît pourtant dans les propos introductifs de l'ouvrage. La volonté de l'auteur est de proposer une boîte à outils de l'intelligence économique permettant de faciliter la prise de décision grâce à l'information.

Dans le même sens l'ouvrage de Bournois et Romani (2000) propose une étude empirique afin de percevoir les pratiques d'intelligence économique au sein des entreprises françaises. Leurs travaux énoncent la définition suivante de ce concept : *« Une démarche organisée au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes ».* Cette approche utilitariste de l'intelligence économique, au service du management stratégique, reprend l'idée de processus fondé sur le cycle du renseignement dans lequel s'agrège les différentes fonctions que sont la veille, la protection et gestion des connaissances et l'influence. Indépendamment, ces fonctions disposent de processus propres, qui peuvent être développés de manière isolée. Leur combinaison permet de parvenir à une pratique typique et idéale de l'intelligence économique.

Les travaux complexes de Bulinge (2002) proposent par ailleurs un modèle incrémental d'intelligence économique; le terme d'incrémentation est issu de l'informatique et désigne une opération liée à un ensemble de données mais ne concernant que les données ajoutées depuis la dernière opération. Concrètement, ce travail doctoral permet de représenter l'intelligence économique sous forme de palier pour juger de l'aboutissement de ces pratiques en fonction des actions mises en œuvre par l'organisation, autour de processus. Il dissocie

l'intelligence informationnelle synonyme de réactivité de l'organisation face à l'information, l'intelligence compétitive gage de pro activité et l'intelligence stratégique gage d'interactivité avec l'environnement informationnel. Ce modèle est présenté dans le schéma suivant (Figure 8).

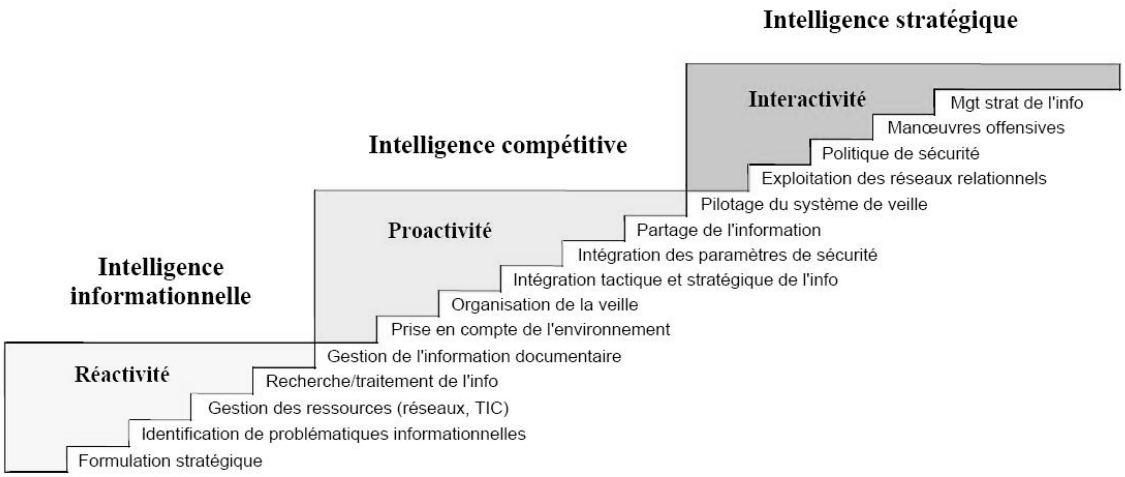

Figure 8: Modèle incrémental d'intelligence économique

Source: Bulinge (2002)

Ces différentes phases, plus ou moins abouties dans leur utilisation de l'information, représentent l'intelligence économique, le palier le plus élevé considérant les pratiques d'influence la base se limitant à une sensibilité aux enjeux informationnels, la veille étant la véritable mise en œuvre et le point de départ de l'intelligence économique. Ces travaux ont le mérite de proposer un modèle d'intelligence économique permettant d'évaluer les pratiques des différentes organisations en s'appuyant sur les fonctions évoquées précédemment.

L'avantage de ces approches processuelles de l'intelligence économique est de décrire la mise en place de cette démarche au sein de l'organisation en proposant différentes étapes. D'autres auteurs tels Moscato (2010), Marcon (2007) ou Moinet (2010) ont pu développer cette vision de l'intelligence économique agrégeant un certain nombre de fonctions plus au moins abouties.

Très étudiée au sein des sciences de l'information et de la communication, l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique présente certaines limites illustrées par le flou

pratique de ce concept. Ces critiques portent à la fois sur l'approche en tant que telle mais également sur le cycle du renseignement particulièrement concernant ses origines militaires. Cette idée est présentée dans le développement suivant.

C. Les limites de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique

A la lecture de la littérature classée comme appartenant à une approche fonctionnelle de l'intelligence économique, certaines critiques peuvent être énoncées. Leur portée est pourtant importante permettant une prise en compte des ruptures que subit la vie économique dégagées notamment par Masse et al. (2006) et le poids croissant des flux informationnels dans le quotidien des dirigeants. La première critique concerne le périmètre identifié de l'intelligence économique et la liste de fonctions données qui peut s'avérer limitative et fermer à des évolutions futures. De plus, les fonctions composantes de l'intelligence économique disposent d'une vie pouvant être qualifiée d'épars au sein des organisations, phénomène qui se retrouve également d'un point de vue scientifique. La gestion des connaissances peut trouver par exemple du sens au sein de la fonction ressources humaines ou d'une direction des systèmes d'informations. D'un point de vue scientifique cet éclatement est présent, ce domaine pouvant intéresser les sciences informatiques, de gestion ou de l'information et de la communication. Ce constat a pour conséquence une multiplication des définitions ne permettant pas de cerner convenablement le concept. L'approche fonctionnelle de l'intelligence économique demeure donc descriptive de pratiques existantes au sein des organisations.

La tentative implicite de regroupement des termes anglo-saxons de *Business Intelligence, Competitive Intelligence* et *Organizational Intelligence* peut apparaître comme une traduction peu convaincante de notions ayant une existence pouvant être dissociée. Une vision chronologique de ces approches permet tout de même de constater que l'approche de *Competitive Intelligence* est dominante dans la littérature francophone, particulièrement sur les questions de veille et sur le socle commun du cycle du renseignement. La vision la plus complète de l'intelligence économique considérant notamment les fonctions dites d'influence se rapprocherait de l'*Organizational Intelligence* de Wilensky (1967) qui explicite les différentes fonctions composantes de son concept. Il est important de préciser l'origine de ces termes anglo-saxons, la *Business Intelligence* étant issue de l'informatique, la *Competitive Intelligence* de l'économie industrielle et l'*Organizational Intelligence* de la sociologie des

organisations. Ces correspondances scientifiques se retrouvent en France, certains y voyant une force et une transversalité scientifique de l'intelligence économique. Pour Moinet (2010), la recherche en intelligence économique est peu accessible, le couplage entre les sciences de Gestion et les sciences de l'Information et de la Communication étant le cœur épistémologique de ce type de démarche scientifique.

A ce titre, il est intéressant de noter que les approches processuelles de l'intelligence économique sont essentiellement abordées par les sciences de l'Information et de la Communication et fondées sur le cycle du renseignement. Ce dernier peut être critiqué au regard de la complexité et de la singularité des organisations mais également des environnements dans lesquelles elles évoluent. Wilensky (1967) critique sévèrement le cycle du renseignement concernant notamment le contexte militaire dans lequel il a été développé. La séparation entre le recueil d'informations et leur analyse serait en effet justifié par la nécessité de créer une opacité entre le commandement militaire et les agents en liens avec le chapitre de l'ouvrage de Sun Ttzu (500 av. JC) relatif aux agents sacrifiés. Le cloisonnement entre ces deux étapes est conséquence d'un besoin de secret entre les stratèges et les exécutants qui, dans le sens d'une satisfaction des objectifs collectifs peuvent voir leur condition se détériorer ou même trouver la mort. Cette segmentation des tâches trouve peu de sens dans la vie économique qui, malgré un sentiment grandissant de confrontation, ne justifie peut-être pas une telle séparation. Enfin, la critique fondamentale pouvant être faite à ces approches fonctionnelles concerne l'effet déformant que peut engendrer une telle vision de l'intelligence économique succession d'étapes s'inscrivant dans des processus. Pour Baumard (1991), l'accélération des échanges et la croissance quantitative de l'information nécessitent une grande réactivité des organisations qui auront difficulté à inscrire leurs tâches informationnelles dans un processus préconstruit. Par ailleurs l'approche cyclique ne permet pas de retranscrire la réalité de la circulation d'informations pouvant reposer sur des pratiques formelles ou informelles. La segmentation données, informations, connaissances, semble également complexe; le terme générique « d'informations » permettant de regrouper ces trois notions, la nuance résidant dans le degré d'interprétation de cette dernière.

Finalement, l'approche dominante de l'intelligence économique francophone se veut descriptive et fonctionnelle des pratiques des organisations. Un certain flou règne dans le positionnement en entreprise de l'intelligence économique, terme qui par ailleurs ne fait pas

l'unanimité chez les praticiens malgré une véritable attractivité particulièrement pour les politiques publiques ou dans le domaine associatif. Les travaux scientifiques effectués autour de ces thématiques, particulièrement en sciences de l'Information et de la Communication proposent une agrégation des pratiques informationnelles des organisations formalisées sous forme de processus. Inspirée par différentes approches anglo-saxonnes, l'intelligence économique, dans sa vision fonctionnelle, se veut fédérative, en réaction aux bouleversements économiques et sociaux, intimement liés à l'information, que subissent actuellement les échanges marchands.

Une lecture attentive de la littérature relative à l'intelligence économique croisée à l'histoire du marketing démontre une proximité avec cette dernière quarante ans auparavant concernant notamment la recherche d'une définition faisant l'unanimité aussi bien pratique que théorique. En ce sens l'approche fonctionnelle renvoyant systématiquement à d'autres notions ne peut être satisfaisante et illustre la nécessité pratique de créer une nouvelle fonction ayant pour objet une matière générée par les évolutions de l'environnement économique et social. Afin de créer une cohérence de ce concept d'intelligence économique et d'arrêter son périmètre, il est pertinent d'en proposer une définition matérielle. L'objectif est double, d'abord identifier clairement et rigoureusement les pratiques d'intelligence économique au sein des organisations mais également d'arrêter strictement le périmètre d'une notion qui se veut très englobante. Ces objectifs semblent ambitieux, à ce titre un exercice consistant à une proposition d'une définition matérielle de l'intelligence économique relèvera, au stade de cet état de l'art d'un essai positionné en sciences de Gestion, champ disciplinaire proposant un catalogue conceptuel suffisamment dense permettant d'aboutir à un résultat cohérent développé dans le cadre du chapitre suivant.

Chapitre 2e : Essai de définition matérielle de l'intelligence économique

L'information n'est finalement qu'une sorte de produit qui doit être exploitée à l'aide de l'intelligence, que ce soit d'un point de vue individuel ou collectif, au sein des organisations. En ce sens, l'ouvrage d'Achard (2005), un médecin, est intéressant car il démontre la place des hommes au sein d'une démarche d'intelligence économique en précisant que les organisations n'ont pas besoin d'informations mais plutôt d'intelligence. Nous touchons ici un point fondamental, la définition fonctionnelle de l'intelligence économique considérant essentiellement l'information, une vision d'une conceptualisation matérielle de cette notion visant à s'intéresser à l'idée d'intelligence. Les différents travaux évoqués concernant l'intelligence économique démontrent une certaine maturité du terme, particulièrement chez les professionnels qui y trouvent un besoin pratique évident. L'approche fonctionnelle apparaît comme une première étape dont la finalité serait une construction d'une définition matérielle. Certains auteurs francophones, particulièrement en sciences de Gestion, proposent dans leurs travaux de telles démarches renvoyant, d'une manière assez proches, à l'*Organizational Intelligence* de Wilensky (1967).

Au stade de ce travail, il devient pertinent de croiser ces constructions théoriques avec l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique. En effet, l'asymétrie d'information est par exemple un modèle fondamental du management sur lequel les différentes fonctions d'intelligence économique peuvent se baser pour trouver un sens commun.

Enfin, une définition matérielle de l'intelligence économique issue des réflexions précédentes sera proposée en démontrant que celle-ci est cohérente au regard des approches fonctionnelles tout en énonçant les limites identifiées dans cette démarche.

Dans une première section sera développée la portée d'une approche matérielle et les pluralités terminologiques (Section I) avant de présenter l'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux (Section II) pour conclure sur une proposition d'une définition matérielle de l'intelligence économique (Section III).

Section I : Portée d'une approche matérielle et pluralité terminologique

Avant de rentrer au cœur des développements, il est indispensable de rappeler l'intérêt d'une matérialisation de l'intelligence économique en abordant notamment la place de l'information dans le quotidien du manager. En ce sens, un premier paragraphe vise à présenter l'intérêt de proposer une approche matérielle de l'intelligence économique (§1). Ensuite, il est pertinent de présenter certains travaux managériaux proches en matière de démarche et de réflexion d'une conceptualisation de l'intelligence économique (§2).

§1. *Intérêt de matérialisation du concept*

Les travaux réalisés autour de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique sont une étape indispensable dans la construction d'un concept telle l'intelligence économique. A ce titre, une comparaison avec l'histoire du marketing est intéressante car de nombreux parallèles peuvent être établis. En ce sens, l'aboutissement du cheminement et la création d'une définition matérielle de l'intelligence économique basée sur des concepts unificateurs trouve son objectif dans une cohérence du terme créant un lien entre la théorie et la pratique. Mintzberg (1984) en partant des pratiques des managers s'est penché sur les questions informationnelles en démontrant, par ses observations, que ces dernières disposaient d'une importance significative dans le quotidien des gestionnaires. Au-delà d'une simple succession de processus, les tâches informationnelles s'inscrivent dans un environnement interactif.

Ces propos vont être déclinés au travers des développements suivants concernant la nécessité d'une approche fonctionnelle d'identification de l'intelligence économique (A) suivie de la matérialisation du concept et la cohérence de l'intelligence économique (B) pour clore ce paragraphe sur Mintzberg et la place de l'information dans le management (C)

A. La nécessité d'une approche fonctionnelle d'identification de l'intelligence économique

Le Marketing est aujourd'hui incontournable que ce soit d'un point de vue pratique ou théorique, de nombreux travaux scientifiques en sciences de Gestion s'intéressant à son objet. A l'heure du centenaire du marketing, Barth (2006) propose de retracer l'histoire de cette discipline gestionnaire. A la lecture de ces travaux, il est intéressant d'établir des similitudes importantes avec la réflexion menée actuellement autour de l'intelligence économique. Le

marketing est désormais une fonction indispensable au sein des entreprises et ces travaux n'ont nullement la prétention d'établir une prospective identique concernant l'intelligence économique. Néanmoins, l'objectif ici est de détailler la naissance conceptuelle du marketing et l'importance d'une approche fonctionnelle préalable à une conceptualisation.

Le marketing est la conséquence de la massification des échanges marchands et des évolutions technologiques permettant une augmentation significative des productions industrielles. Dans ce contexte, son objectif est de proposer des débouchés commerciaux à une production qui ne cesse de croitre. Dès la fin du XIXe siècle, de nouvelles fonctions dans les entreprises ont été détectées menant des réflexions notamment sur les questions de prix. L'observation de ce phénomène trouve une véritable similitude avec l'intelligence économique, car la « *préhistoire scientifique du marketing »*[40] tente d'expliquer ces pratiques par des emprunts à des concepts existants, particulièrement ceux relatifs à l'économie néoclassique. L'approche fonctionnelle de l'intelligence économique fait de même en utilisant le cycle du renseignement issu de l'art de la guerre.

Le marketing apparaît progressivement pour les professionnels comme un terme fédérateur illustré par la création de l'*American Marketing Association*[41] dès 1937 permettant de réunir les praticiens se retrouvant dans ces nouvelles fonctions. Le lien avec les associations de professionnels de l'intelligence économique émergeant en France depuis la fin des années 1990 est une nouvelle fois évident. L'American Marketing Association donne la définition suivante du marketing : *« processus qui consiste à planifier et à mettre en œuvre la conception, le prix, la promotion et la distribution d'idées, de biens et de services pour créer des échanges qui satisfassent des objectifs individuels et collectifs ».* Il s'agit bien d'une approche fonctionnelle, dans laquelle une série de processus peuvent être menés isolément sans aucune interaction. Cette définition a le mérite de poser des bases à la fois aux professionnels pour reconnaître l'émergence de nouveaux métiers mais également aux théoriciens en ouvrant la voie à des travaux scientifiques importants. Ici, le cadre d'une démarche inductive consistant à généraliser des observations faite dans les organisations est posé. Cette première étape marque le développement du marketing, phase dans laquelle se trouve aujourd'hui l'intelligence économique.

---

[40] TERME EMPRUNTE A BARTH (2006)

[41] CETTE ASSOCIATION EXISTE TOUJOURS ET DISPOSE D'UNE CERTAINE AUTORITE A L'EGARD DES PRATICIENS ET ACADEMIQUES DU MARKETING, https://www.ama.org/

Après de multiples aléas méthodologiques et épistémologiques, le marketing a trouvé un concept unificateur permettant de tendre vers une définition d'ordre matérielle. Le besoin du consommateur a en effet permis de construire un corpus théorique important en utilisant un raisonnement de type abductif et en empruntant des concepts aux sciences humaines telle la psychologie ou la sociologie. La pratique s'est emparée de ces travaux pour donner une définition consensuelle du marketing parue au Journal Officiel français en 1987 comme *« l'ensemble des actions ayant pour objectif de prévoir ou de constater, le cas échéant de stimuler, susciter ou renouveler les besoins du consommateur ».* Le cycle de création d'un nouveau concept est terminé, le marketing apparaissant désormais comme essentiel dans la vie des organisations en ayant su évoluer pour répondre aux besoins pratiques dans le cadre, par exemple, du passage progressif d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel (Hetzel, 2004).

Cette deuxième étape correspond à la suite de cet exposé et à la nécessité, en se basant sur les approches fonctionnelles de l'intelligence économique et en empruntant aux concepts théoriques existant, de construire une définition matérielle de l'intelligence économique. L'approche fonctionnelle est un début indispensable à ce travail permettant de fixer des faits observés d'une manière isolée chez les praticiens. Désormais, le rôle du scientifique peut être compris comme créateur de liant entre ces processus dans un souci de cohérence et d'unification, idée exposée dans le développement suivant.

B. Matérialisation du concept et cohérence de l'intelligence économique

La nécessité de matérialisation de l'intelligence économique et les difficultés liées à une approche fonctionnelle peuvent être illustrées par deux constats dressés par le rapport du député Carayon (cf. supra). Le premier concerne l'idée d'une impossible définition de l'intelligence économique répercussion d'une simple approche d'observation de fonctions qui ne cessent d'évoluer avec les changements liées à la société. En effet, donner une liste de processus composant une fonction plus large ne permet pas de figer définitivement une notion. L'évolution des pratiques d'intelligence économique, que ce soit en matière d'inspiration anglo-saxonne ou de pratiques francophones, de la veille à l'influence, illustre la nécessité de créer un socle commun et unificateur de l'intelligence économique afin de démontrer « ce que c'est » et non plus « ce que l'on fait ».

Le second constat pointé comme un échec pour les français par le rapport Carayon est *« de s'être focalisés sur les moyens et d'avoir occulté les fins ».* Les approches énumératives liées à la définition fonctionnelle de l'intelligence économique présentent une série de moyens, pouvant être appliqués indépendamment, afin de faciliter la prise de décision, notion peu développée dans la littérature évoquée précédemment. Par ailleurs, le flou pratique voire sémantique et les amalgames liées à l'intelligence économique et ses fonctions ne permettent pas aux organisations de véritablement s'approprier ces nouvelles activités.

Pourtant, il est évident qu'un besoin existe, traduit à la fois par la volonté de nombreux dirigeants à mettre en œuvre l'intelligence économique mais également par le développement de formations dans l'enseignement supérieur. A ces fins, une construction unificatrice d'une définition conceptuelle de l'intelligence économique est nécessaire en dépassant les approches anglo-saxonnes relatives à plusieurs domaines d'application. L'intelligence économique se présente comme un terme très englobant, regroupant des professionnels de l'informatique, de la documentation, du marketing ou du management. La limite de l'approche fonctionnelle tient à son périmètre quasi-infini, l'ajout permanent d'une fonction ou d'un processus permettant d'adapter la définition aux évolutions économiques et sociales.

Le cycle du renseignement permettant de justifier l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique n'est pas unificateur et confirme simplement l'existence de chaque processus telle la veille ou l'influence, indépendamment et sans socle de cohérence commun. Une véritable contingence existe entre les différentes fonctions informationnelles qui s'appuient sur des éléments liés aux relations entre individus ou à la culture organisationnelle (Dameron et Garreau, 2014). L'inadaptation du cycle du renseignement peut être perçue en raison de la complexité des organisations et de la dynamique de l'information qui nécessite une approche plus globale. En effet, la situation est paradoxale, l'intelligence économique est englobante d'un point de vue fonctionnel en se rapportant à plusieurs processus différents mais n'est pas unifiée et cohérente, chacun de ces dispositifs ayant une existence indépendante que ce soit théoriquement ou au sein de divers métiers dans les organisations. Enfin, la finalité décisionnelle pouvant apparaître comme ce socle nécessaire est en réalité difficilement acceptable car, dans les organisations, il existe souvent une déconnexion des dispositifs de veille avec le niveau décisionnel. L'éclatement des fonctions d'intelligence économique au sein des organisations multiplie également le nombre d'outils d'aide à la décision qui ne fonctionne pas en cohérence et peuvent donc trouver un effet inverse à celui

recherché. En ce sens, le système universitaire français reposant sur un lien étroit entre recherche et formation a des répercussions sur l'expertise des futurs praticiens qui auront des sensibilités différentes en fonction de la dominante de leur cursus[42]. Un véritable besoin de matérialisation se fait ressentir afin de créer une cohérence théorique et pratique de l'intelligence économique. Les sciences de Gestion offrent un catalogue conceptuel solide pouvant proposer cette base à l'intelligence économique.

Avant de présenter des exemples d'approches matérielles de l'intelligence économique, une étude de la perception de l'information des travaux de Mintzberg (1984) est pertinente. En effet, cet auteur internationalement reconnu a marqué la recherche en management en se penchant notamment sur la complexité des activités de direction ou les mécanismes de coordination. Sous le prisme informationnel, ces travaux permettent de mieux cerner la notion francophone d'intelligence économique et guideront les propos suivants.

C. Mintzberg et la place de l'information dans le management

Mintzberg (1984) présente une revue de littérature intéressante de la perception de l'information par les dirigeants. Khlar et Leavitt (1967) proposent par exemple une analogie entre les tâches du dirigeant et les programmes informatiques. Les dirigeants regardent à l'extérieur de l'organisation et reçoivent de leur environnement des informations. A l'intérieur de l'organisation, ils maintiennent leur contrôle sur des sous-programmes consistant à détecter, contrôler, répartir ou coordonner l'information. Dans la même dynamique, Wong (1970) qualifie le travail du cadre de système programmé. Il distingue quatre phases autour de l'information qui caractérisent la fonction dirigeante résumée dans le schéma suivant (Figure 9).

[42] A POITIERS, LES FORMATIONS UNIVERSITAIRES EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE SONT DELIVREES DANS LE CADRE DE CURSUS EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION, A BORDEAUX, IL S'AGIT DE SCIENCES DE GESTION, A ANGERS DES SCIENCES ECONOMIQUES

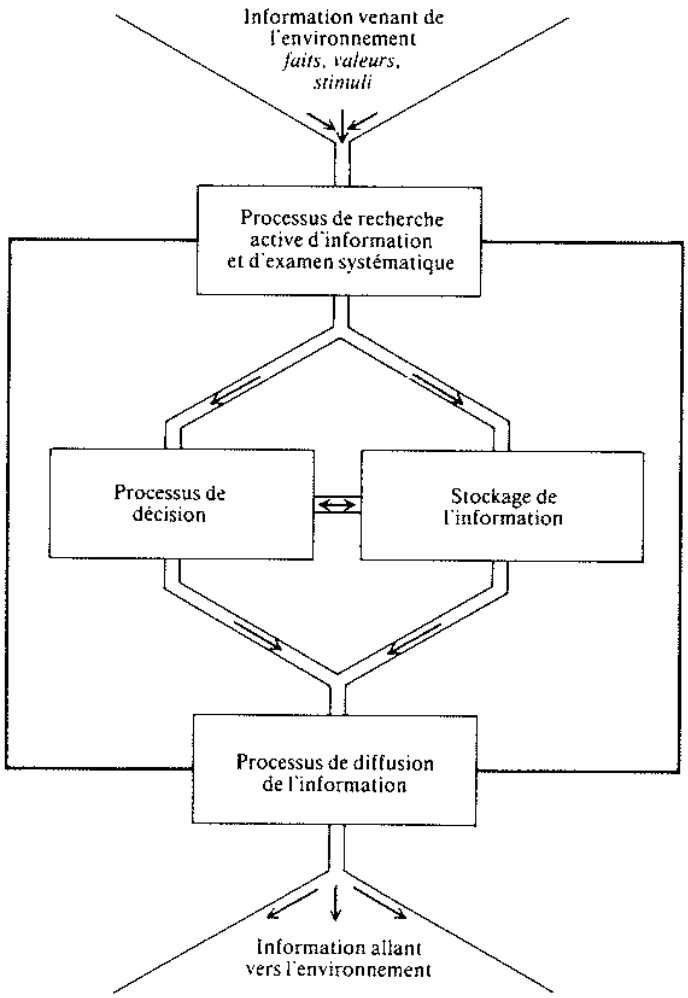

Figure 9: Les processus informationnels des managers

Source: D'après Wong (1970) repris par Mintzberg (1984)

Il est important de préciser que les données, informations et connaissances ne sont pas distinguées, les connaissances s'apparentant finalement à un stockage d'informations. Cette approche est celle retenue par les développements suivants et semble la plus pertinente pour proposer une définition matérielle de l'intelligence économique. La première phase mise en avant par Wong correspond à la recherche active d'informations qui pourrait être qualifiée de veille, la mise en mémoire serait la gestion des connaissances, la diffusion de l'information enfin l'influence. Une nuance est à apporter, l'information pouvant trouver une utilité immédiate ou être mémorisée afin de l'utiliser ultérieurement. La prise de décision implique enfin une diffusion de l'information dans l'environnement.

Mintzberg utilise par ailleurs deux termes n'ayant pas leur équivalent en langue française et renvoyant en partie aux travaux d'Aguilar (1967):

- *Scanning :* action de passer en revue de façon systématique ce qu'on examine tranche par tranche.

- *Monitoring :* action qui consiste à assurer le suivi d'un processus et la correction des perturbations qui l'affectent.

Ces deux actions s'intègrent dans la fonction de direction dans un souci d'optimisation de cette dernière.

Dans un autre ouvrage, Mintzberg (1990) se penche sur l'impact de l'information en amont de la prise de décision. Il identifie d'abord le processus de prise de décision-action directement influencé par l'information qui dit « ce qui peut se faire ». Les analyses de l'information recueillie débouchent sur des conseils qui engendrent des décisions ou des choix. La finalité de l'organisation serait que cette capacité dépasse celle d'une seule personne. Ensuite, la collecte et l'analyse d'informations nécessitent une compétence spécialisée que le dirigeant ne possède pas. Dans le même sens, il risque de ne pas avoir de temps libre en dehors de ses responsabilités opérationnelles pour mener à bien cette tâche. Cette mission, peut être perçue comme une forme de démembrement de l'intelligence économique francophone. Par ailleurs, l'information serait une source de pouvoir qui peut s'appréhender sous deux formes. En contrôlant, dans un premier temps, une masse considérable d'informations qui pénètrent dans l'organisation, une sorte de « portier » qui filtrerait les entrées. En ayant, dans un second temps, une position centrale à l'intérieur de l'organisation au carrefour de plusieurs flux informationnels. Mintzberg précise que ce sont les informations ne nécessitant pas d'interprétation technique qui confèrent un véritable pouvoir. En effet, les informations nécessitant une analyse sont du ressort de technostructures dédiées travaillant avec un but créateur de sens. Pettigrew (1973) décrit les avantages de ces structures dédiées *« La position stratégique en tant que relais entre experts techniques et la direction, en plus de ses possibilités d'accès politiques, représentait des avantages énormes. Disposant du contrôle de l'information nécessaire aux prises de décision, il avait la possibilité de se concentrer avec succès sur ses propres demandes, en même temps d'empêcher les autres à promouvoir les leurs ».*

Mintzberg perçoit dans l'information une matière incontournable de l'acte de gestion pouvant même s'apparenter en une source de pouvoir. Le rôle de l'organisation serait d'optimiser le traitement informationnel dans un sens proche de celui de l'*Organizational Intelligence*. D'un

point de vue pratique, les flux informationnels sont la matière première du management, seules les informations techniques nécessitant le recours à une structure experte dans laquelle peut être perçue une fonction d'intelligence économique à la française. Ces travaux sont un point de départ et démontrent l'impact organisationnel de l'information amplifié par la banalisation des technologies de l'information et de la communication.

Après ces propos à caractère général concernant la nécessité d'une approche matérielle de l'intelligence économique illustrée par la place de l'information comme essentielle dans les travaux de Mintzberg, une présentation de modèles conceptuels de l'intelligence économique francophone est nécessaire. En effet, les développements précédents ont observé que la littérature sur ces thématiques est scindée en deux approches. Celle dominante concerne les définitions fonctionnelles de l'intelligence économique à la fois descriptives et énumératives. L'émergence d'une matérialisation de l'Intelligence Economique est le fruit de recherches en sciences de Gestion exposées dans le paragraphe suivant.

§2. *Exemples d'approches matérielles de la gestion informationnelle*

Le terme « intelligence économique » ne fait pas l'unanimité, en pratique mais également en théorie, certains auteurs renvoyant les fonctions qui la composent à d'autres terminologies. Ces notamment le cas de Lesca (1992) qui propose des travaux autour de l'idée du *management stratégique de l'information* proche d'une définition matérielle de l'intelligence économique.

Par ailleurs, sous l'impulsion de l'Agence Française du Développement de l'Intelligence Economique, un ouvrage, fruit de réflexions de praticiens, propose un modèle d'intelligence économique destiné aux dirigeants en fixant notamment les éléments constitutifs de la démarche.

Enfin, les travaux récents de Larivet (2009) vont inspirer la suite de ces développements car ils s'inscrivent dans une volonté de conceptualisation de l'intelligence économique.

Les propos suivants vont être développées ; d'abord Lesca et le management stratégique de l'information (A), puis le modèle d'intelligence économique de Besson (2004) (B) et enfin Larivet ; l'intelligence économique un concept managérial (C).

A. Lesca et le management stratégique de l'information

Dès 1992, Lesca s'intéresse aux questions informationnelles au sein des organisations. Il propose la notion de *management stratégique de l'information* assez proche du sens que l'on pourrait donner, d'un point de vue matériel, à l'intelligence économique. Il considère, que les informations doivent désormais être perçues comme des ressources, au même titre que les collaborateurs, dans l'entreprise qui nécessitent d'être gérées dans le but de créer un avantage concurrentiel. L'information prend désormais une place grandissante dans la performance économique. Il s'agit d'abord d'un socle de décision, ensuite elle correspond à un facteur de production pour concevoir et mettre sur le marché un produit. L'objectif est de créer un facteur de synergie dans l'organisation à des fins de coordination des unités. Enfin, c'est un déterminant des comportements à l'intérieur de l'organisation afin que les collaborateurs agissent conformément aux objectifs collectifs mais également à l'extérieur afin d'influencer les parties prenantes dans un sens favorable à l'entreprise.

Trois types d'entreprises sont distingués ; celles qui managent l'information comme une ressource stratégique et une arme concurrentielle, celles qui ont commencé à faire quelques efforts, les entreprises, enfin, qui n'ont pas effleuré la question du management de l'information. Pour Lesca *« La difficulté qui empêche les entreprises de développer le management stratégique de l'information pour en tirer des avantages concurrentiels vient du fait que l'information est perçue de façon fragmentée, dispersées et par le petit bout de la lorgnette ».* Par ailleurs, l'information de l'entreprise peut être répartie en catégories ; celle produite par l'entreprise pour elle-même, celle prélevée sur l'extérieur et utilisée par l'entreprise. De ces trois flux, deux composantes interdépendantes peuvent être identifiées, à savoir les informations d'activités utiles à l'entreprise pour assurer son fonctionnement mais également les informations dites de convivialités qui permettent de vivre ensemble et en relation avec les autres et d'influer les comportements, on peut parler de *« ciment de l'organisation ».*

Concernant les flux d'informations crées par l'entreprise pour l'entreprise, il est intéressant de noter que les informations de convivialité fournissent du sens au travail et à la vie au travail en influençant les comportements individuels. Ces informations d'activité permettent de déclencher, réaliser et contrôler les opérations de fonctionnement de l'entreprise. Les flux d'informations produits par l'entreprise et orientés vers l'extérieur comportent les informations de convivialité à destination de l'extérieur cherchant à influencer les comportements des acteurs externes conséquence du développement des relations partenariales entre les entreprises. Les informations d'activité concernent toutes les transactions réalisées avec les acteurs extérieurs tels les achats ou les ventes. Enfin, les flux d'informations prélevées sur l'environnement et orientées vers l'environnement de l'entreprise comprennent les informations de convivialité prélevées sur l'extérieur car il est indispensable de bien connaître les « autres » pour *« comprendre pour ne pas se laisser surprendre ».* Les informations d'activité provenant de l'extérieur sont symétriques des informations produites par l'entreprise à destination de l'extérieur. L'ensemble de ces éléments peut être résumé par le tableau ci-dessous (Tableau 4).

Informations		Composantes: Convivialité	Composantes: Activité
	Interne/Interne	Code de service, journal d'entreprise, organigramme, bruits de couloir, boite à idées, cercle de qualité	Commande interne, fiche d'état de stock, tableau de bord, document comptable, procédure de gestion
	Intérieur -> Extérieur	Publicité, rapport annuel, conférence, article de presse, sponsoring, journées portes ouvertes	Commande fournisseur, facture client, offre d'emploi, catalogue produit
	Extérieur -> Intérieur	Catalogue fournisseur, relation personnelles, participation à un colloque, offre se stage, projets de concurrent	Facture du fournisseur, relevé de banque, commande du client, loi ou règlement, intervention consultant

Tableau 4: Le management stratégique de l'information,

Source: Lesca (1992)

Au travers d'une étude empirique, avec un raisonnement hypothéticodéductif, Lesca confirme trois hypothèses permettant de démontrer la pertinence et l'importance de mettre en œuvre, pour l'entreprise, une démarche de management stratégique de l'information. Les entreprises qui ont le management de l'information le plus développé figurent d'abord parmi les plus performantes, ensuite, il est possible de démontrer que les entreprises qui ne disposent pas de management stratégique de l'information sont elles-mêmes à l'origine de leur propre dégradation de performance économique, sans qu'elles en aient conscience. Par ailleurs, une entreprise peut largement améliorer ses performances économiques, si, toutes choses égales par ailleurs, elle développe son management de l'information dans une orientation stratégique, c'est-à-dire dans le but de tirer un avantage concurrentiel.

Finalement, le management stratégique de l'information produit des avantages pour l'entreprise. Si elle choisit une stratégie de domination par les coûts ou par la qualité, le management global de l'information lui permettra de détecter bien des tâches inutiles et coûteuses en travail administratif. Si elle s'oriente vers une stratégie de domination par la réactivité, elle sera en mesure de tirer des avantages significatifs d'un management rigoureux des flux transversaux d'informations. Enfin, si l'organisation a pour objectif l'innovation, alors elle gagnera à manager les flux internes d'informations reliant les unités.

Lesca propose une approche conceptuelle du management dont la matière serait l'information transformée en ressource pour l'entreprise permettant la création d'un avantage concurrentiel. Le moyen, représenté ici comme un acte de gestion dont la ressource est l'information peut renvoyer à l'idée d'*Organizational Intelligence*, le but de création d'un avantage concurrentiel serait du ressort de la *Competitive Intelligence.* Cette approche diffère des définitions fonctionnelles évoquées dans la partie précédente en proposant un objet de définition au périmètre dynamique. La terminologie employée, différente de l'intelligence économique renvoie tout de même à une idée très proche, voire similaire. Il s'agit de premiers travaux passionnants permettant d'ouvrir des développements sur une définition matérielle de l'intelligence économique.

Parallèlement aux travaux menés par Lesca, Besson propose en 2004 un modèle d'intelligence économique qui vise à fixer le cadre et les principes guidant les fonctions informationnelles dans l'organisation. Réalisée à l'initiative de l'Association de Développement de l'Intelligence Economique, cette réflexion va être présentée dans le développement suivant.

B. Le modèle d'intelligence économique de Besson

La démarche de Besson (2004) est ambitieuse cherchant à établir un modèle d'intelligence économique. Par modèle, il entend *« une chose qui, grâce à ses caractéristiques, et à ses qualités, peut servir de références à l'imitation ou à la reproduction ».* L'épistémologie propose également une définition du modèle, notamment Birou (1966) pour lequel il s'agit d'un *« Système physique, mathématique ou logique représentant les structures essentielles d'une réalité et capable à son niveau d'en expliquer ou d'en reproduire dynamiquement le fonctionnement ».* Cette définition scientifique est éloignée des travaux de Besson qui se présente comme un praticien souhaitant plutôt proposer une vision globale de l'intelligence économique à la fois unique et complète. Il fixe un cadre de référence permettant de traiter les informations pertinentes dans une démarche cohérente, traçable et lisible. Deux objectifs guide ce travail, la description de l'existant mais également la prospective. La modélisation tend donc vers la matérialisation de l'intelligence économique qui proposerait un standard permettant une mise en cohérence des différentes fonctions qui la composent.

D'abord, deux sortes de principes servent de fondements à la définition des critères d'intelligence économique :

- Quatre principes transversaux à portée générale guidant l'intelligence économique : la logique d'anticipation, la mobilisation de l'intelligence collective, la gestion de la dynamique de l'information et la combinaison des logiques managériale et entrepreneuriale. Ces idées fixent un cadre organisationnel permettant l'exercice efficient de l'intelligence économique.

- Les principes d'action proposent la mise en œuvre du dispositif dans le cadre d'exercice développé précédemment. Il s'agit de la conception de l'entreprise à partir des savoirs et des compétences, de la création de valeur pour toutes les parties prenantes, l'intégration et la prise en compte des environnements, l'organisation d'une logique de réseaux, l'adhésion à une éthique et la définition d'une déontologie. Ces principes ne s'apparentent pas à des fonctions évoquées dans la partie précédente mais plutôt à une culture à développer au sein de l'organisation avec des objectifs de création de valeur dans le respect de règles éthiques et déontologiques.

Besson évoque également l'entrée, pour les entreprises, dans un nouveau paradigme ; celui de l'économie de la connaissance. Cela implique la mise en place des facteurs d'action suivant afin de parvenir aux résultats précités, la mise en relation des différentes composantes du modèle étant résumé dans le schéma suivant (Figure 10).

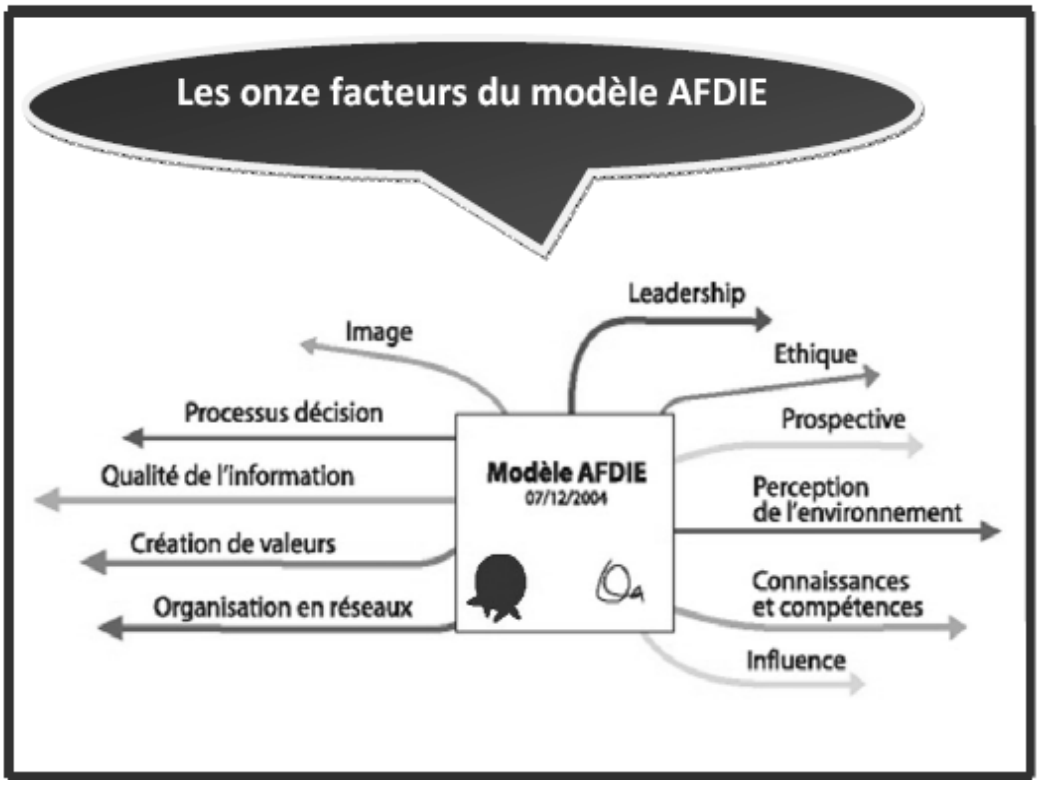

Figure 10: Les onze facteurs du modèle AFDIE

Source: Breillat (2004)[43]

Ce travail propose des pistes afin de construire une définition matérielle de l'intelligence économique particulièrement dans sa finalité et son cadre d'exercice. Ces bases posées démontrent que les objectifs de cette thèse sont en phase avec les évolutions actuelles du management en s'inspirant de notions fortes telles l'éthique et la création de valeur profitable à l'intégralité des parties prenantes.

Ces premières réflexions impulsées par la pratique peuvent être considérées comme un appel à la communauté scientifique concernant la matérialisation de l'intelligence économique avec un objectif d'optimisation des différentes fonctions qui la composent. Dans le sens du constat dressé autour du positionnement de l'intelligence économique entre

[43] JACQUES BREILLAT EST L'AUTEUR DU BLOG DEDIE A L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE HTTP://JACQUES.BREILLAT.FR/

entreprises et politiques publiques, Larivet propose de qualifier l'intelligence économique de concept managérial, approche qui correspond à la suite de cet exposé.

C. Larivet ; l'intelligence économique comme concept managérial

A l'issue d'une thèse en sciences de Gestion, Larivet propose dans un article paru en 2009 de qualifier l'intelligence économique de concept managérial c'est-à-dire de mode gestion de l'information légal qui peut servir la cause que l'on souhaite en s'inscrivant dans les préoccupations quotidiennes des managers. Elle développe ce concept dans la combinaison de trois fonctions informationnelles :

- La fonction de renseignement classiquement appelée veille et faisant suite au cycle du renseignement. Le but est de modifier l'asymétrie d'information pouvant exister entre l'entreprise et ses concurrents.

- La fonction de protection consistant à gérer le risque informationnel en préservant l'asymétrie d'information au profit de la firme qui gère ce risque.

- La fonction d'influence ayant pour vocation de modifier l'environnement par des pressions informationnelles.

Une nouvelle idée apparaît dans ces travaux, celle d'asymétrie d'information, développée dans la section suivante et qui peut apparaître comme l'objet unificateur des différentes fonctions d'intelligence économique. Ces propos englobent également les différentes approches anglo-saxonnes étudiées précédemment. Larivet (2009) estime qu'il est réducteur de considérer que l'intelligence économique serait exclusivement de la compétence des pouvoirs publics pouvant être également appliquée au niveau managérial en ayant une conception stratégique de l'information. L'immense majorité des études concernant l'intelligence économique sont limitées à la fonction de veille en ignorant celles d'influence ou de protection. Par ailleurs, des recherches quantitatives ont mis en avant que la taille de la firme et son niveau d'exportation seraient corrélées à la mise en œuvre de la veille. L'identification de l'intelligence économique demeure difficile, et on peut estimer qu'environ 21% des PME la pratiquerait.

L'orientation stratégique des entreprises impacte également leurs pratiques d'intelligence économique, celles optant pour un développement à l'international, une confrontation sur le marché national de concurrents étrangers, des stratégies de niche, de différenciation ou de diversification développant plus systématiquement ces pratiques. L'intelligence économique apparaît comme un soutien à une stratégie et cette pratique peut se faire d'une manière individuelle ou au sein de réseaux d'entreprises sans le soutien de la puissance publique. Le cas de Corde à Nœuds (Cf. supra) peut contribuer à décomplexer les chefs d'entreprises qui sont parfois réticents aux approches très sophistiquées reposant sur des concepts géostratégiques de guerre cognitive issus des Sciences Politiques.

Enfin, pour conclure ses réflexions Larivet considère que *« La présentation de l'intelligence économique comme pratique managériale, certes consommatrice de ressources, mais ne nécessitant pas un arsenal complexe et formalisé, nous semble offrir une alternative pertinente aux discours sur le patriotisme économique dans le cadre de la sensibilisation des entreprises. Un chef d'entreprise sera peut-être plus sensible à des arguments concernant la défense de son avantage concurrentiel ? ».* Cette interrogation démontre une volonté de repositionner l'intelligence économique dans le champ managérial en s'émancipant des préoccupations d'ordre régalien. L'objectif de création d'un avantage concurrentiel, dans le sens de la *Competitive Intelligence* de Porter (1980) permet également de mettre fin aux amalgames liant l'intelligence économique à des pratiques peu éthiques voir illégales propres aux procédés d'espionnage. Au-delà, le prisme de la gestion permet d'utiliser des concepts existant et de les croiser aux regards des différentes fonctions d'intelligence économique permettant de matérialiser la notion sur un socle solide.

Finalement, les approches matérielles de l'intelligence économique étudiées posent un cadre et ouvrent des pistes contribuant à la construction d'une définition conceptuelle. Il s'agit d'un point de départ pertinent considérant les bouleversements que subit actuellement l'économie conséquence de l'émergence des technologies de l'information et de la communication au sein des organisations. La prise en compte de ces questions est la réponse à des difficultés dues à l'abondance quantitative qualifiées par les praticiens de surinformation ou, dans un langage plus courant d' « infobésité ». Les technologies informatiques apportent un gain de temps évident dans le quotidien professionnel, néanmoins, un phénomène de surabondance informationnel apparaît pouvant être synonyme de frein à la décision, voir

contreproductif en matière de création de valeur. Un tri de l'information devient essentiel afin de sélectionner celle la plus pertinente au regard des besoins. Par ailleurs, l'information et son accumulation sous forme de connaissances deviennent une véritable ressource sous la forme du capital informationnel des entreprises. L'information apparaît, au sens de Lesca (1992), comme une véritable ressource stratégique pour l'entreprise qui peut être un facteur clef de succès. Les travaux de Baumard (1999) confirment cette approche en qualifiant la période actuelle de *« guerre des savoirs »* ces derniers étant fondamentaux dans les confrontations économiques. Après cette étude de la littérature propre à l'intelligence économique, dans un souci de construction d'une définition matérielle, il devient pertinent de s'approprier les concepts managériaux gravitant autour des fonctions informationnelles. Cette idée va être développée dans la section suivante.

Section II: L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux

Dans un souci de construction matérielle de l'intelligence économique, les concepts managériaux peuvent être utiles pour essayer de définir un objet, un moyen et une finalité. Les développements précédents permettent de déduire que l'objet de l'intelligence économique est du ressort informationnel au sens large du terme. Cette matière permet de créer un socle unificateur et cohérent sur lequel peut s'agréger toutes les fonctions propres à l'intelligence économique. Un concept gestionnaire semble correspondre aux problématiques exposées dans les sections précédentes : l'asymétrie de l'information.

Afin de s'approprier cet objet, il est important de s'intéresser à un moyen portant finalement sur la définition du terme intelligence. Un parallèle entre le fonctionnement de l'intelligence humaine et l'organisation, en référence aux derniers travaux de la neuropsychologie est intéressant. Damasio[44] (2011) propose de présenter le cerveau humain sous forme de système dans lequel les différentes composantes communiquent entre elles tel un système coordonné, comme un orchestre dirigé par un chef assurant une harmonie entre les virtuoses.

Enfin, la finalité de l'intelligence économique, généralement admise, est l'aide à la décision, or, l'information se présente de plus en plus comme une ressource, Wilensky (1967) parlant en ce sens de *« valorisation systématique »*. L'intelligence économique, au même titre que les autres pratiques managériales, trouve donc sa finalité dans la création de valeur.

Les paragraphes suivants présenteront les concepts managériaux permettant de construire une définition matérielle de l'intelligence économique, notamment son objet, l'asymétrie d'information (§1) suivi de la notion de système (§2) pour enfin s'attarder sur sa finalité ; la création de valeur (§3).

[44] DAMASIO EST UN NEUROPSYCHOLOGUE PORTUGAIS CONNU POUR LE SUCCES DE SES OUVRAGES DE VULGARISATION VISANT A PRESENTER LE FONCTIONNEMENT ET LES SECRETS DU CERVEAU HUMAIN

§1. *De l'information à son asymétrie : objet d'intelligence économique*

Dans le cadre d'une réflexion sur l'intelligence économique, s'intéresser à l'information, son périmètre et ses enjeux devient crucial pour cerner cette notion en recherche de fondements. En ce sens, l'asymétrie de l'information, présentée dans le développement suivant (A) apparait comme structurante en sciences de Gestion et intimement liée à la thématique traitée en se posant comme son objet. Au-delà, la banalisation de l'informatique connectée bouleverse le rapport des organisations face à leur environnement, particulièrement dans un cadre concurrentiel (B). Enfin, la conséquence de ces phénomènes est un besoin de transparence, et donc de normes relatives à la qualité de l'information, ce que tente de proposer la comptabilité internationale (C)

A. L'asymétrie de l'information : l'objet de l'intelligence économique

C'est à Akerlof (1970) que l'on doit la découverte de l'asymétrie de l'information dans un célébrissime article portant sur le marché des véhicules d'occasion. Cette construction théorique majeure a été gratifiée par un prix Nobel d'économie en 2001, récompense remise à Akerlof, Stitglitz et Spence. D'une manière très simple, l'asymétrie d'information correspond à une situation d'échange, lorsque certains participants disposent d'informations pertinentes que d'autres n'ont pas.

Afin d'illustrer cette théorie, Akerlof part du constat que la malhonnêteté et l'incertitude ont un coût sur le marché, la multiplication des données statistiques simultanée au développement du marketing tendant à diminuer la qualité des productions au profit de leur quantité. L'exemple du marché des voitures est pertinent pour expliquer le déséquilibre en matière de savoir sur le produit qu'il existe entre le vendeur et l'acheteur. En effet, ce dernier dispose de moins d'informations que le premier sur la qualité du produit, et le vendeur ne peut expliquer, dans le cadre d'un discours commercial, la différence entre une bonne et une mauvaise voiture vendues au même prix. Akerlof se réfère alors à la loi économique de Greshman pour qui « la mauvais monnaie chasse la bonne », les agents ayant alors tendance à conserver la seconde. A la lumière de cette théorie, les véhicules de mauvaise qualité peuvent donc conduire ceux de bonne qualité en dehors du marché de l'occasion. L'asymétrie de l'information permet de contextualiser cette dernière dans le cadre d'une relation entre agents. En dépassant l'idée de

simple flux cyclique, l'asymétrie d'information permet d'intégrer le poids informationnel à la vie économique et organisationnel. A ce titre, l'asymétrie d'information aurait, dans le cadre d'échanges marchands, deux conséquences pouvant porter atteinte au bon fonctionnement de l'économie:

- L'aléa moral d'abord qui pour Smith (1776) correspond à *« la maximisation de l'intérêt individuel sans prise en compte des conséquences défavorables de la décision d'utilité collective »*[45]. L'asymétrie de l'information au profit d'un agent devient donc un avantage pour ses objectifs personnels qui peuvent aller à l'encontre d'intérêts collectifs que ce soit pour une organisation ou plus largement dans le cadre de l'efficience des marchés. L'asymétrie d'information se présente donc comme une arme de la maximisation d'utilité individuelle.

- La sélection adverse s'inscrit également dans le cadre de relations entre agents lors desquelles, l'un d'eux prend une décision entrainant des effets inverses à ceux souhaités pour des raisons de déficit d'informations. L'asymétrie d'information a donc pour conséquence d'entrainer une mauvaise décision se traduisant par une incertitude trop importante ne permettant pas de faire le bon choix.

Le lien entre cet exposé autour de l'asymétrie d'information et l'intelligence économique semble naturel. En effet, chaque fonction d'intelligence économique s'approprie l'asymétrie d'information afin de réduire les effets d'aléa moral et de sélection adverse, que ce soit au sein de l'organisation, entre ses membres, mais également entre l'organisation et son environnement. Par exemple, la pratique de la veille vise à collecter des informations sur l'environnement de l'organisation, permettant de réduire l'asymétrie de l'information à son profit par rapport à son environnement et ses parties prenantes. Cette activité permet d'atténuer l'aléa moral dans le cadre de ces relations entre agents, c'est-à-dire du risque que l'un d'eux tire profit d'une situation grâce à son avantage informationnel. Il s'avère que l'asymétrie d'information permet de mieux comprendre l'intelligence économique, mais que ses conséquences théoriques, tels l'aléa moral et la sélection adverse sont limitées car relative à des situations entre agents. Or, dans le cadre de la veille n'apparait pas nécessairement une relation entre agents, mais plutôt un rapport entre l'organisation et son environnement, seule la sélection adverse peut alors être considérée. L'aléa moral aurait plus de sens dans le cadre

[45] SMITH EST CITE DANS L'ARTICLE DE MARTEAU (2011) POURTANT SPECIFIQUEMENT SURE L'ALEA MORAL

des fonctions d'intelligence économique relatives aux relations intra-organisationnelles, telle la gestion des connaissances.

Finalement l'intelligence économique aurait pour objet l'asymétrie de l'information, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. A l'intérieur d'abord considérant que les fonctions d'intelligence économique joueraient sur la réduction de l'asymétrie d'information intra-organisationnel afin d'atténuer les risques d'aléas moraux. A l'extérieur, le rôle de l'intelligence économique est de créer une asymétrie d'information au profit de l'organisation afin d'éviter, pour la veille par exemple, la sélection adverse et de susciter chez les adversaires, grâce à des dispositifs telle l'influence, cette même sélection adverse. L'asymétrie de l'information permet de mieux comprendre l'intelligence économique, les différentes ruptures dues à la généralisation des technologies de l'information et de la communication démultipliant ce phénomène et l'applicabilité de ce concept théorique. La volonté de ces travaux de construire une définition matérielle de l'intelligence économique permet de lire dans l'asymétrie de l'information un objet pertinent, sur lequel un acte de gestion est possible, d'une manière beaucoup plus claire que la simple information démembrée dans un contexte guidé par le cycle du renseignement.

Parallèlement à cette approche théorique, l'accentuation des flux informationnels à l'échelle mondiale ouvre des perspectives aux organisations face auxquels se dressent également de nouvelles contraintes, notamment d'un point de vue concurrentiel. Cette idée guidera le développement suivant.

B. La révolution de l'information dans les échanges marchands

L'emploi du terme information peut prendre un sens englobant, sans distinction des données et des connaissances. Ces dernières représentent, pour Mintzberg (1990), une accumulation d'informations. Les données sont des informations qui n'ont pas été collectées par l'organisation. Cette approche plus globale permet de créer une matière qui serait au cœur de la démarche d'intelligence économique. Dans cette optique, Porter et Villar (1985) proposent de positionner les technologies de l'information comme substantielles dans la création d'un avantage concurrentiel. Les relations entre les parties prenantes économiques changent, ce qui altère les structures organisationnelles et crée de nouveaux marchés. En effet, les technologies informationnelles absorbent une part croissante du capital des entreprises et ne peuvent demeurer le domaine exclusif de services experts. Ces auteurs parlent de révolution de l'information se résumant en trois pistes de réflexion :

- Elle change les structures de l'industrie qui peuvent altérer les règles de la concurrence
- Elle crée des avantages concurrentiels donnant à des entreprises la possibilité de surpasser leurs rivaux
- Elle engendre de nombreuses activités nouvelles au sein des organisations

L'information trouve désormais un sens stratégique permettant une création de valeur pour les parties prenantes. Les technologies de l'information permettent d'améliorer la chaine de valeur consistant en un système d'activités interdépendantes connectées par des liens. L'optimisation de ces liens peut requérir des compromis stratégiques afin d'atteindre un avantage compétitif. C'est le management de ces liens qui est souvent à l'origine du succès économique incluant l'ensemble des parties prenantes. L'information transforme la chaine de valeur (schéma ci-dessous) et la nature de ces rapports. Toutes les activités créatrices de valeur se divisent en processus physiques et informationnels.

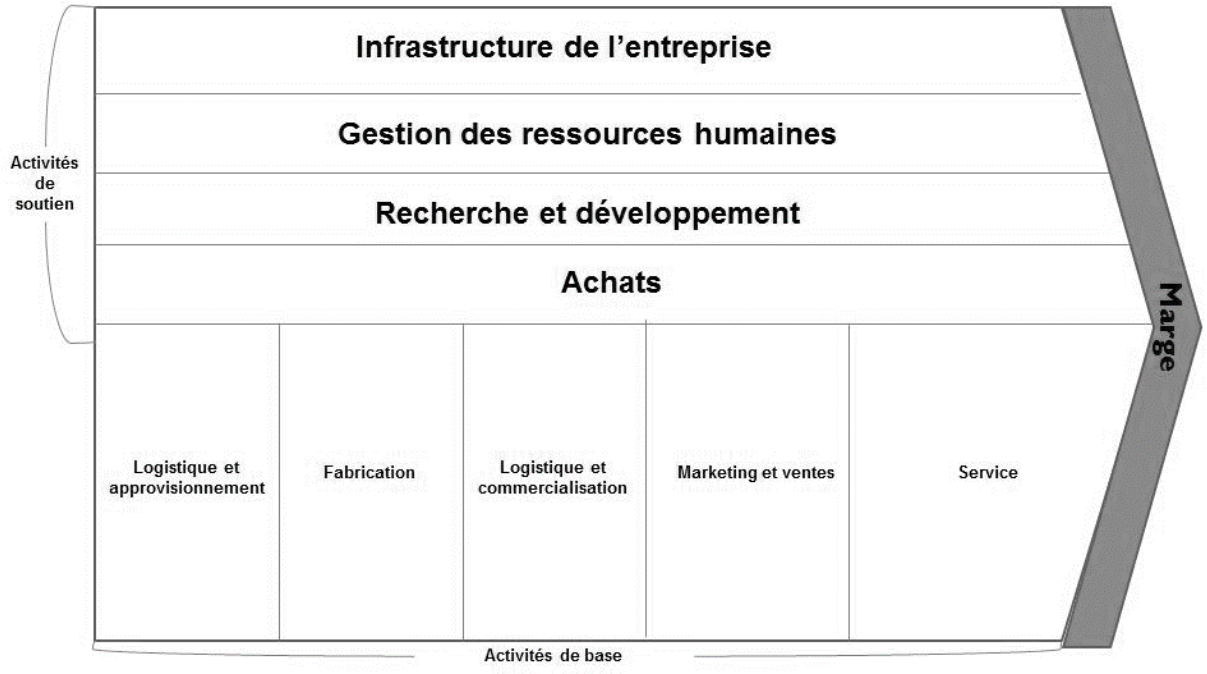

Figure 11: La chaine de valeur

Source: Porter (1985)

Les différentes révolutions industrielles ont bouleversé les aspects physiques de ces activités, sans jamais améliorer le penchant informationnel. Désormais, les technologies de l'information évoluent plus rapidement que les évolutions dues aux processus physiques. Ces technologies de l'information génèrent de nombreuses données et peuvent aller jusqu'à la transformation de la démarche matérielle. Ces nouveaux flux d'informations vont améliorer les liens de la chaine de valeur grâce à une plus grande coordination favorable à l'avantage concurrentiel.

Aux côtés des caractéristiques physiques traditionnelles des produits, les repères informationnels prennent une place croissante. Les coûts des nouvelles technologies de l'information ne cessent de diminuer, et ce n'est qu'un début qui bouleverse le jeu compétitif entre les firmes et le rôle de chacun des acteurs. Les technologies de l'information influencent par ailleurs les cinq forces de Porter (1980) représentées par la figure suivante.

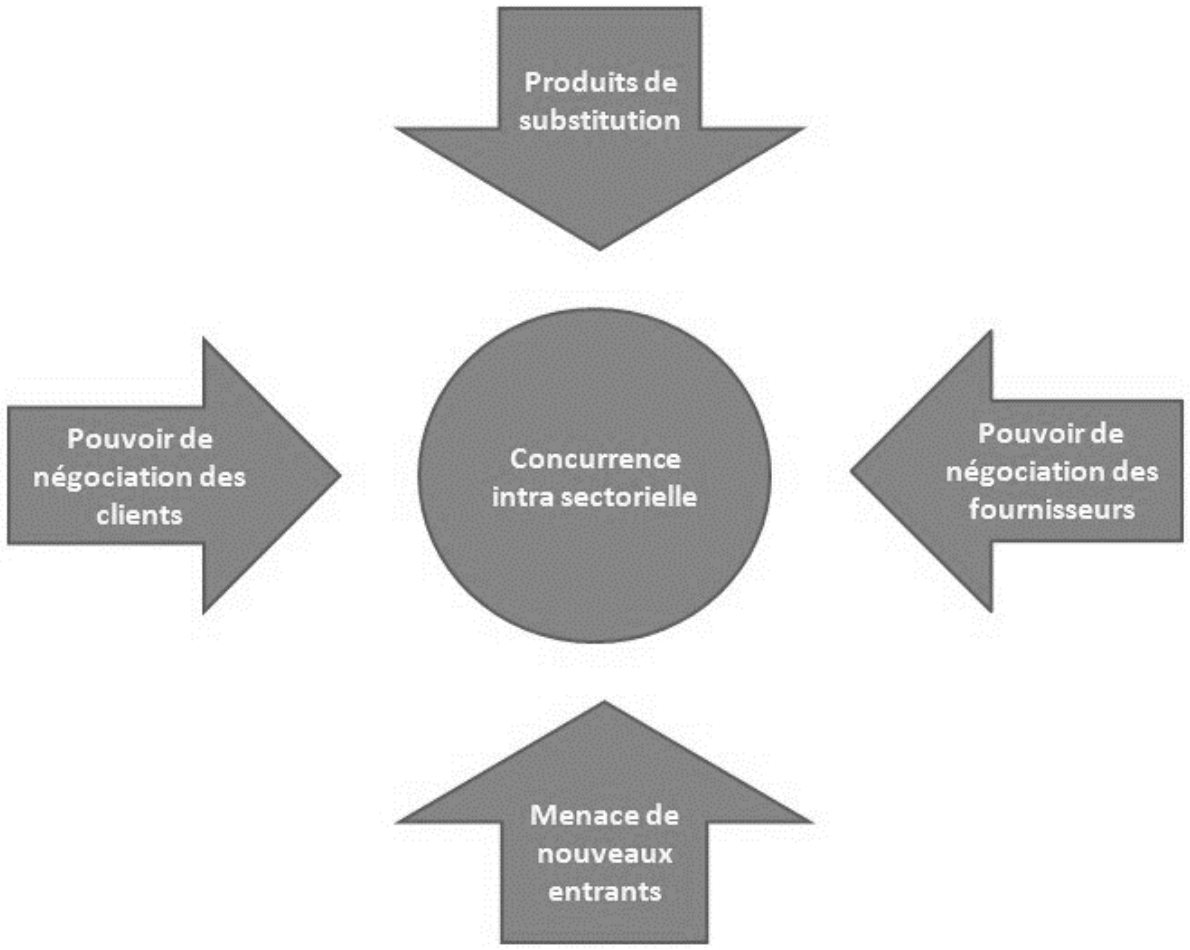

Figure 12: 5 forces concurrentielles

Source: Porter (1980)

Les investissements en matière informatique ont par exemple augmenté les coûts d'entrée sur le marché et peuvent, à l'inverse, représenter une menace de substitution pour certains secteurs industriels. Les coûts de transmission d'informations entre une entreprise et son fournisseur diminuent, au prix de difficultés liées au remplacement du système d'informations. Enfin, l'informatique réduit les coûts de développement notamment ceux relatifs à l'adaptation de certains produits aux exigences de clients afin de satisfaire des marchés de niche. Tel est le cas de BMW utilisant l'informatique pour répondre à des commandes de clients souhaitant personnaliser leurs véhicules. Les technologies de l'information ont un effet puissant sur les avantages concurrentiels et, d'une firme à l'autre, sur les coûts ou la différenciation. Les relations entre le marché et cet avantage se modifient, et on note la création d'interrelations entre des organisations au départ indépendantes. Ces nouvelles technologies se répandent en générant de nouveaux champs concurrentiels.

La révolution de l'information peut être illustrée par trois finalités permettant de démontrer qu'il s'agit d'un réel bouleversement. D'abord, elle propose la réalisation de nouvelles activités en partageant par exemple dynamiquement et instantanément des informations relatives à des clients avec un partenaire. Ensuite, elle permet de s'intégrer à de nouvelles activités pour générer de la demande sur de nouveaux produits. A ce titre, la fonction de veille peut être perçue comme anticipant les besoins futurs des consommateurs. Enfin, elle ouvre la voie à de nouveaux débouchés, telle la vente en ligne sur Internet permettant de proposer ses produits au monde entier.

Cinq après son célébrissime *Competitive Strategy*, Porter (1985) propose une vision bouleversée de l'analyse stratégique par les phénomènes informationnels ouvrant de nouvelles perspectives aux entreprises mais créant également de nouveaux risques. La presse autour de l'information propose de nombreux termes pour qualifier la surabondance informationnelle telle la « surinformation » ou « l'infobésité ». Afin d'établir un tri pour juger de la fiabilité d'une information, il est important de s'intéresser à sa qualité. En ce sens les travaux des institutions comptables internationales peuvent offrir une réflexion extrêmement pertinente présentée dans le développement ci-dessous.

C. Comptabilité internationale et qualité de l'information

L'information financière est la matière première permettant de communiquer auprès des parties prenantes de la firme. En France, les entreprises cotées ont une obligation légale de publication d'informations financières, éléments régulés par l'Autorité des Marchés Financiers. La globalisation mondiale de l'économie a impulsé des réflexions autour d'un cadre conceptuel international de l'information économique afin de créer une cohérence de la production d'états financiers. A ces fins, l'*International Accounting Sandards Board* (IASB) a été constitué en 1973 et a porté une réflexion en 2008 sur les questions informationnelles.

L'objectif des débats autour de l'information financière menés par l'IASB est la création de normes fondées sur des principes cohérents et des concepts fondamentaux. Le but est de proposer des informations utiles aux parties prenantes de la firme. Le degré d'utilité de l'information financière dépend de ses caractéristiques qualitatives. Ces caractéristiques se complètent les unes les autres, et se distinguent. Certaines sont en effet essentielles, d'autres auxiliaires. L'information financière évolue dans un environnement contraignant qui fait peser

des problématiques de coût et d'importance relative. La finalité de l'information financière est la prise de décision. A ce titre, l'importance relative signifie qu'une omission ou une inexactitude pourrait influencer les décisions que prennent les utilisateurs en se fondant sur l'information fournie par l'entité. Le coût concerne la production d'informations respectant des critères qui ont une valeur pour la firme émettrice mais également pour les parties prenantes qui se voient allouer des coûts d'acquisition qui doivent être justifiés.

Les deux critères essentiels relatifs à l'information financière sont la pertinence et la fidélité. La pertinence concerne la capacité à influencer la prise de décision par sa valeur prédictive ou de confirmation. La fidélité dépeint la substance d'un phénomène économique de façon complète, neutre et exempte d'erreurs significatives. Les qualités auxiliaires telles la comparabilité, la vérifiabilité, la rapidité ou la compréhensibilité jouent sur le degré d'utilité de l'information.

La théorie comptable internationale apporte donc des critères permettant de définir une information de qualité sur lesquels jouent les fonctions d'intelligence économique dans le cadre financier. Ces critères peuvent être étendus à l'information dans sa généralité, la finalité demeurant dans une vision classique de l'intelligence économique, au même titre que les états financiers, la prise de décision. En ce sens, délivrer une information fidèle et pertinente dans le cadre de fonctions de veille ou de gestion des connaissances trouve un objectif décisionnaire. La portée de l'information financière destinée à un large groupe de parties prenantes allant du petit porteur au fonds d'investissement international nécessite la fourniture d'une vue réaliste des situations économiques des entreprises. Ce souci de réalisme se retrouve dans la gestion informationnelle propre à l'intelligence économique et permet de créer des leviers, relevant de ces critères qualitatifs, permettant une meilleure compréhension de ce concept. En effet, pour dépasser les problématiques d'abondance en matière informationnelle, la comptabilité internationale dit ce qu'est une « bonne information ».

Ces critères qualitatifs de l'information, dégagés à la lumière de la théorie comptable internationale, s'intéressent à l'information et à sa capacité à offrir une vision non faussée de la réalité. L'information se dévoile comme un produit présent en abondance dans l'organisation et son environnement. Il s'agit d'un fait étudié par les sciences de Gestion qui

est l'un des piliers de la théorie des organisations. Ce concept fondamental est l'asymétrie de l'information qui peut apparaître comme l'objet de l'intelligence économique.

Dans le cadre des théories gestionnaires, l'asymétrie de l'information apparaît comme un objet d'intelligence économique pertinent sur lequel ses différentes fonctions semblent agir dans un cadre d'accélération des flux informationnels et de réflexions visant la qualité intrinsèque de l'information. Désormais, il devient intéressant d'introduire les moyens théoriques permettant de s'approprier cet objet. L'intelligence économique est souvent associée à l'idée de réseaux ; l'approche systémique semble beaucoup plus pertinente et va guider le paragraphe suivant.

§2. *Du réseau au système : moyen d'intelligence économique*

De nombreux travaux ou documents issus de la pratique associent l'intelligence économique à l'idée de réseaux. Il est pertinent de s'intéresser à cette notion afin d'établir le lien qui l'unit avec l'intelligence économique (A). Dans un second temps, ces propos visent à présenter le système. En effet, ses propriétés semblent plus efficaces pour atteindre un objectif de conceptualisation de l'intelligence économique influencée largement par la dynamique de relations humaines (B).

A. L'association de la notion de réseau à la démarche d'intelligence économique

La notion de réseau recouvre une dimension polysémique associée par de nombreux auteurs tels Martre (1994), Besson (2004) ou Moinet (2010) à l'intelligence économique. Une vision négative du réseau renvoie d'abord à l'œuvre de Machiavel et au célèbre ouvrage *Le Prince* (1532) dans lequel l'auteur imagine un *« Réseau de conspiration permanente et universelle pour prendre à la nasse et paralyser l'action des méchants dans le monde ».* Le réseau devient alors une entrave à la liberté des hommes et s'inscrit dans une finalité d'influence des comportements. Plus proche de ces propos, l'idée de réseau peut se définir[46] comme un *« ensemble de lieux (relais, stations) ou de personnes qui communiquent entre elles et dépendent généralement d'un organisme central »* ou en informatique en tant qu' « *interconnexion de un ou plusieurs ordinateurs avec plusieurs terminaux distants par l'intermédiaire des voies de transmission ».* Le réseau trouve également un sens d'un point de vue économique les entreprises en réseau s'alliant ponctuellement par le biais de partenariats afin de mener des projets communs. Enfin, le réseau social joue un rôle prépondérant dans la société contemporaine, ses effets ayant été multipliés par les technologies de l'information et de la communication. Le réseau social revêt de nombreuses définitions; simplement il s'agit d'individus ou de groupes d'individus qui interagissent entre eux. En ce sens, Internet a permis la création d'interactions entre des individus ou organisations pour lesquels ce type d'action auraient été impossibles par le passé. L'emploi de l'idée de réseau social est majoritaire dans la littérature, néanmoins les autres approches sont également utilisées ce qui a pour conséquence une certaine confusion autour de ces idées.

[46] CES DEFINITIONS SONT EXTRAITES DU DICTIONNAIRE EN LIGNE HTTP://WWW.CNRTL.FR/

Le rapport Martre appuie la nécessité d'un fonctionnement en réseau pour la mise en œuvre efficiente de l'intelligence économique sans spécifier quel type de réseau il évoque. En ce sens, un article de Masse et al. (2006) voit dans le réseau, aux côtés de l'influence, un fondement à l'intelligence économique. Cette approche concerne plutôt l'idée de réseau d'entreprises au sens économique du terme. Les auteurs proposent une typologie des réseaux fondés sur les critères d'influence présentés dans le schéma suivant (Figure 13).

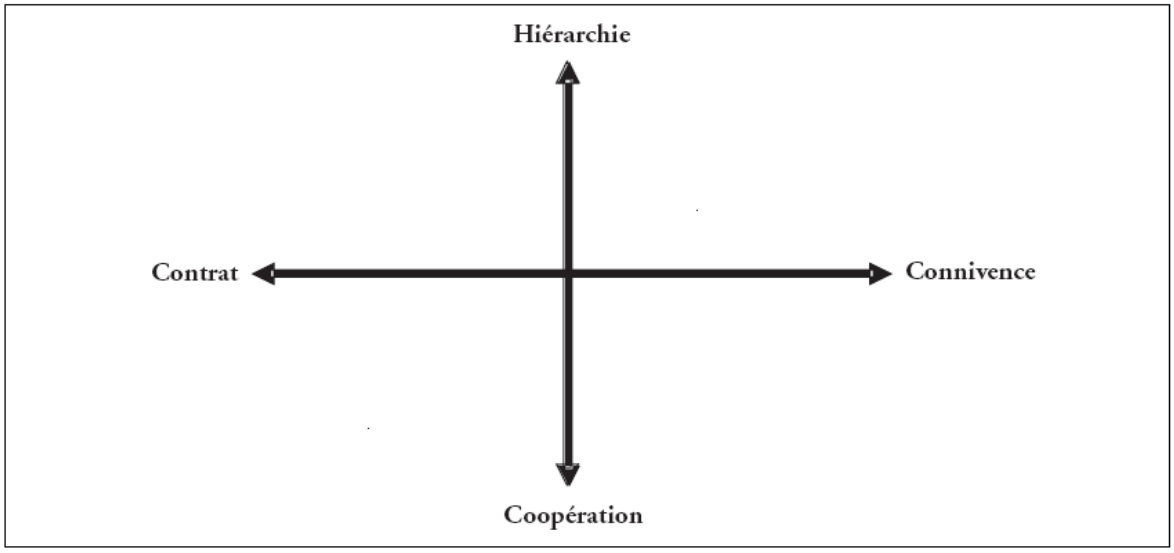

Figure 13: Typologie des réseaux fondés sur des critères d'influence

Source: Masse et al. (2006)

L'axe des abscisses présente le degré de formalisme du réseau pouvant aller de fort, dans le cadre d'engagement juridique sous forme de contrats, à faible s'il s'agit de connivence c'est-à-dire un groupe d'agents ayant certains intérêts convergents. Les ordonnées présentent le rapport de taille entre les membres du réseau, une différence significative en la matière entre deux acteurs entrainant naturellement un lien hiérarchique, des acteurs d'importance comparable tendant vers la coopération. En matière d'intelligence économique, le réseau serait le terrain de jeu de l'influence, une organisation appartenant généralement à différents types de réseaux positionnés différemment au sein du schéma précédent. Dans ce cadre le but de l'intelligence économique consisterait à *« influencer ce jeu plutôt qu'à le subir »*. La maîtrise de ces réseaux passe par l'ensemble des fonctions actuellement associées à l'intelligence économique, ce qui rend naturel ce type d'association. Dans une démarche assez proche, Marcon (2007) propose de s'intéresser à l'impact des réseaux sociaux dans le dispositif d'intelligence économique et aux difficultés liées à des contraintes managériales, déontologiques ou économiques. Perçus comme enrichissant le dispositif d'intelligence

économique, les réseaux apparaissent comme un outil qui doit être, au même titre que l'information, considéré comme une ressource susceptible de management.

La littérature anglo-saxonne va au-delà de cette perception des réseaux au travers les travaux de Prescott (1984) qui emploie le terme de *Competitive Intelligence* en fondant sont étude sur la *Network Analysis.* Il perçoit l'entreprise comme un lieu dans lequel des sous-organisations reliée entre-elles, sous forme de réseaux, s'échangent des informations. Il en est de même dans leur environnement qui se caractérise par des liens avec les parties prenantes. Le management de ces liens, qualifiés de *nœuds*[47] par l'auteur, revêt une dimension substantielle de la définition de l'intelligence économique proposée, proche d'une définition matérielle que nous souhaitons constituer. Cette « matière » créant une dynamique dans les relations entre acteurs pose une problématique récurrente de l'intelligence économique, à savoir le côté informel du partage de l'information. Parallèlement au formalisme propre aux Systèmes d'Informations, les relations informelles sont également très présentes au sein des organisations et nécessitent « une mise en réseau » dans un souci de cohérence et d'efficacité.

L'idée de réseau tente de faire l'amalgame entre les systèmes informatiques et les relations sociales dans un souci de rationalisation et de rapprochement sémantique avec les technologies Internet. En effet, l'émergence du Web 2.0, dit participatif et collaboratif, impacte, par le jeu des réseaux, le quotidien social des organisations. Dans une nouvelle publiée en 1929, l'auteur Hongrois Karinthy évoque la possibilité que toutes les personnes sur le globe terrestre soient reliées à partir de cinq relations sociales à n'importe quel individu dans le monde. Le développement d'Internet ne permet pas de réduire ce chiffre, mais plutôt de rendre plus accessible l'accès à des réseaux inabordables par le passé. Les fonctions d'intelligence économique trouvent ici tout leur sens permettant une exploitation optimale de ces réseaux, que ce soit intra ou inter organisationnels. Dans le cadre de cette perception d'une société marquée par les réseaux, l'intelligence économique trouve une nouvelle dimension.

L'image du réseau, issue de l'informatique, peut être perçue comme dénotant d'une modélisation d'échanges d'informations relevant plutôt des relations humaines. Dans ce contexte, il est intéressant de considérer qu'une approche par le système serait plus pertinente pour appréhender d'une manière matérielle l'intelligence économique, idée développée ci-dessous.

[47] L'AUTEUR UTILISE LA NOTION ANGLO-SAXONNE DE *NODES*

B. Le système d'intelligence économique

C'est les théories des organisations qui proposent le concept d'approche systémique permettant de dépasser celle des réseaux limitant les capacités de matérialisation de l'intelligence économique. En effet, l'approche par réseau permet simplement de lier des fonctions individuelles sans créer réellement de finalité commune. L'approche dite systémique va au-delà en proposant une logique d'interdépendance entre elles permettant de trouver un but collectif. Dans une logique processuelle fondée sur le cycle de l'information, les différentes étapes, dans un souci de conceptualisation, sont perçues comme une « boîte noire » inscrite dans un fonctionnement cyclique et répétitif. Cette vision permet d'offrir des clefs de mise en œuvre aux praticiens afin d'optimiser la performance organisationnelle, la difficulté résidant dans les comportements liées à la complexité humaine et aux stratégies individuelles souvent ignorées dans ces travaux. Pourtant, il est simple de considérer que c'est la somme des intelligences individuelles qui provoque une intelligence économique. En ce sens, le rapport Martre cite Genelot[48] pour lequel *« L'intelligence d'un système vient de la capacité de ses éléments à se comprendre entre eux, pour construire une stratégie cohérente. Plus les connexions sont nombreuses, variées, spontanées, plus le système est réactif et capable d'inventer des conduites adaptées à un environnement complexe. »* Il précise par la suite que *« Dans un monde de plus en plus turbulent, l'entreprise gagne en efficience globale et en réactivité stratégique si elle fonctionne sur le modèle du réseau ».* Le réseau demeure bien un complément de l'approche fonctionnel de l'intelligence économique, son appréhension globale orientant la démarche vers un système dans lequel les différents agents interagissent afin de tendre vers un objectif commun.

L'histoire scientifique de l'approche systémique est ancienne et issue de la biologie dans les années 1940. En ce sens, Penrose (1952) fait le parallèle entre les notions des sciences dites dures et les théories de la firme. Le système est donc généralisé à tous les domaines scientifiques et nécessite classiquement une entrée (input) et une sortie. Dans le cas de cette réflexion, l'entrée serait l'asymétrie d'information et la sortie la création de valeur, idée qui sera développée dans le paragraphe suivant. Les systèmes permettent d'aborder la complexité des organisations comme un enchevêtrement de causes, pouvant être perçues au sein de l'intelligence économique comme les différentes fonctions telles la veille ou la gestion des

[48] DOMINIQUE GENELOT EST CONSULTANT ET DIRECTEUR DE LA SOCIETE INSEP CONSULTING

connaissances. L'objectif, pour Saussois (2007), est de proposer une représentation en se focalisant sur deux points :

- Le projet d'une organisation sur son environnement qui dans ce cas peut revêtir les fonctions impliquant une action informationnelle de l'organisation sur son espace telle la collecte d'informations ou l'influence.
- La mise en évidence de relations, au sein de l'organisation, de sous-systèmes, nous sommes ici au cœur de l'intelligence économique et des dépendances existantes entre ses fonctions développées précédemment.

L'idée renvoie également à la sociologie des organisations et particulièrement aux recherches de Friedberg et Crozier (1977) pour lesquels le système est une hypothèse de recherche considérant que derrière l'apparent désordre des stratégies individuelles, il y a un ordre ou système d'action dans lequel le rôle du scientifique serait de trouver des interdépendances. Cette proposition s'inscrit dans le cadre de l'analyse stratégique des organisations et cherche à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir des comportements et intérêts individuels parfois contradictoires. Le raisonnement systémique permet d'appréhender l'ordre qui émane d'un ensemble structuré. Enfin, ces auteurs proposent d'analyser les organisations en fonction des rapports de pouvoir, ce qui rejoint Mintzberg (1990), pour lequel l'information demeure une source de puissance.

Il est donc naturel que les fonctions d'intelligence économique se matérialisent au sein d'un système permettant par exemple de démontrer les interdépendances, allant au-delà des simples interactions. Par interdépendance il s'agit d'entendre une relation de subordination, de solidarité ou de causalité réciproque entre deux ou plusieurs agents, au sein, voir à l'extérieur de l'organisation. Le système permet une approche globalisant l'intelligence économique permettant finalement d'ordonner le flou actuel régnant dans les approches fonctionnelles. Le réseau correspond à une démarche fonctionnelle et permet de relier les différentes pratiques d'intelligence économique qui, a priori, ne s'influencent pas entre elles. Le système crée une cohérence propre au terme intelligence économique qui se veut unissant des termes anglo-saxons de *Business, Competitive et Organizational Intelligence*, fonctions trouvant finalement un sens en retenant cette approche créant des interdépendances. Au-delà, l'intelligence économique devient une capacité collective s'inscrivant dans un cadre dynamique.

Les moyens permettant de matérialiser l'intelligence économique viennent d'être développés autour des idées de système visant à s'approprier un objet : l'asymétrie d'information. Afin de créer un but à cette définition, il est désormais essentiel de traiter sa finalité. Dans le cadre de l'approche fonctionnelle, l'aide à la décision correspond au but de l'intelligence économique, même si l'éclatement des pratiques peut entrainer un effet inverse. Le paragraphe suivant propose une vision différente de la finalité de l'intelligence économique, plus large que la simple prise de décision et correspondant aux objectifs traditionnelles des actes de gestion, à savoir, la création de valeur.

§3. *La création de valeur comme finalité de l'intelligence économique*

La valeur semble apparaître comme une finalité unificatrice des actes de gestion, tout en offrant un périmètre évolutif traduit par son histoire conceptuelle. En ce sens, il est intéressant de développer la place prépondérante de l'information dans la finance organisationnelle qui vise à croiser la finance et la structure des organisations, créant donc un impact possible de l'intelligence économique sur la valeur collective créée.

A titre préalable aux développements suivants, il est important de préciser la définition que retenue de la valeur. A l'origine, dans une vision classique de l'économie, la valeur s'apparente simplement à une accumulation de richesses pour les entreprises et leurs actionnaires. L'actionnaire est au cœur de la démarche organisationnelle, on parle de *Shareholder approach.* Désormais, l'activité économique est perçue comme ayant des répercussions allant au-delà du simple actionnaire et trouve une véritable utilité sociale élargie à l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, il s'agit de la *Stakeholder approach*. Comme l'évoque Hirigoyen et Pichard-Stamford (2003) la finance organisationnelle propose de combiner l'étude des décisions financières avec la réflexion organisationnelle définie selon Friedeberg (1993) comme cherchant *« à étudier les processus par lesquels sont stabilisées et structurées les interactions entre un ensemble d'acteurs placés dans un contexte d'interdépendance stratégique ».*

Le point de départ de la finance organisationnelle serait les travaux de Coase (1960) ou Alchian (1959) au début des années 1960 et la théorie économique des droits de propriété. Cette approche s'intéresse aux répercussions des contrats de propriété dans la vie économique et plus largement sur ses formes institutionnelles. Pour Hart (1988), un contrat ne peut être exhaustif, c'est-à-dire tout prévoir. En effet, demeure toujours un déséquilibre informationnel entre les parties qui souhaitent maximiser leur utilité (Cf. supra). D'abord appliquée aux relations établies entre les actionnaires, propriétaires des capitaux nécessaires et du dirigeant, la théorie des droits de propriété a ensuite été élargie à des réflexions politiques et notamment au Marxisme et au bienfondé du collectivisme. L'absence d'exhaustivité des contrats, et donc des droits de propriété, pourtant qualifié d'absolu en science juridique, reflète une problématique d'asymétrie d'information qui fonde finalement ces problématiques. La répercussion de cette absence d'exhaustivité due à un déficit d'information d'un contractant

face à son cocontractant a pour conséquence la naissance d'un aléa moral, propre aux travaux sur l'asymétrie de l'information.

Plus tard, Jensen et Meckling (1976) proposent la théorie de l'agence qui place au cœur de son raisonnement, les conflits d'intérêts naissant de relations entre un principal et un agent (Cf. supra). Pour Hirigoyen et Pichard-Stamford (2003), dans la théorie de l'agence, *« La firme est assimilée à une fiction juridique servant de lien à un ensemble complexe de contrats incomplets entre des partenaires ayant des objectifs différents ».* D'abord établie dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, et des relations entre les actionnaires et dirigeants, la théorie de l'agence a été, par la suite, généralisée à l'ensemble de l'organisation. Le constat est que chaque agent tend à maximiser son utilité, parfois au détriment d'une finalité collective et organisationnelle en utilisant des informations dont il a l'exclusivité. Cette approche permet de faire certaines propositions pour pallier à cette divergence telles des incitations financières ou la mise en place de dispositifs de contrôles. L'information et son asymétrie demeurent l'une des problématiques forte de la théorie de l'agence, les relations juridiques ne pouvant être parfaites et exhaustives en créant de véritables difficultés de management. Elargie aux parties prenantes, la théorie de l'agence voit également ses effets décuplés, le nombre de relations principal-agent augmentant au même titre que les asymétries d'informations les caractérisant.

L'intelligence économique s'inscrit fortement dans ce contexte de limite des relations contractuelles, l'évolution fulgurante des technologies de l'information et de la communication cumulée à la dématérialisation grandissante des rapports juridiques ne cessent de voir évoluer ces problématiques. L'intelligence économique peut offrir une grille de lecture apportant, en partie, des réponses à ces difficultés en proposant de faire de l'asymétrie de l'information son objet afin de tendre vers une création de valeur élargie aux parties prenantes. Finalement, la finance organisationnelle s'approprie les questions informationnelles au sein de la firme et propose des modèles pertinents pour appréhender les fonctions d'intelligence économique.

L'information est l'un des ciments de la finance organisationnelle, conséquence de la levée de l'hypothèse d'une symétrie parfaite de l'information propre à l'école classique des économistes. Au même titre que les autres actes de gestion, il s'agit désormais d'établir la création de valeur comme objectif de l'intelligence économique, vision adaptée à une approche matérielle de la notion.

L’élargissement de la notion de valeur à l’ensemble des parties prenantes de l’organisation va de pair avec la naissance du concept d’intelligence économique. En effet, l’accès facilité à la collecte et la diffusion d’informations par les technologies de l’information et de la communication élargit la base des parties prenantes de l’entreprise. Le tableau suivant extrait de l’ouvrage de Hirigoyen et al. (2013) présente le lien intime entre les informations délivrées par les entreprises et les attentes des parties prenantes, c'est-à-dire leur perception de la création de valeur.

Parties Prenantes	Les attentes directes des stakeholders	Informations fournies par les entreprises
Salariés	Rémunération, Sécurité de l'emploi, formation	Rapports de l'entreprise, nouvelles sur l'emploi, négociations
Actionnaires	Dividendes et appréciation du cours bousier	Rapport et comptes annuels, informations sur les fusions et les OPA
Clients	Qualité, service, sécurité, bon rapport qualité/prix	Publicité, documentation, entretien
Banquiers	Liquidité et solvabilité de l'entreprise, valeur des garanties, production de trésorerie	Ratios de couverture, nantissement, prévision de trésorerie
Fournisseurs	Relation stable et durable	Paiement dans les délais
Gouvernement	Respect des lois, de l'emploi, de la compétitivité et données fidèles	Rapports aux organismes officiels, communiqués de presse
Public	Sécurité des opérations, contributions à la communauté	Rapports sur la sécurité, reportages
Environnement	Substitution des ressources non durables et activités non polluantes	Rapport sur l'environnement, Rapport de conformité.

Tableau 5: Les attentes informationnelles des parties prenantes de la firme

Source: D'après Clarke (1998) repris par Caby et al. (2013)

Les parties prenantes réclament donc des informations spécifiques à l'entreprise afin de satisfaire leurs attentes. Les bouleversements mis en avant par Masse et Thibault (2001) démontrent l'abondance et la disponibilité de ces informations. Face à ces attentes, chaque

partie prenante contribue à la création de valeur, le gouvernement offrant par exemple un support politique à la firme, les clients une certaine loyauté à la marque et les investisseurs des capitaux. Les fonctions d'intelligence économique deviennent donc essentielles dans ce but de création de valeur. En effet, veille, gestion des connaissances, ou influence jouent sur les informations fournies aux parties prenantes et peuvent atténuer leurs attentes vis-à-vis de la firme dans le sens d'une création de valeur par cette dernière.

Parallèlement, Porter (2011) propose une vision novatrice de la valeur dans laquelle il part du constat que désormais, les échanges économiques sont tombés dans le cercle vicieux de la performance économique à court terme ignorant les perspectives de développement à long terme. Un nouveau modèle émerge afin de relégitimer auprès du public notamment, les échanges économiques grâce à la notion de valeur partagée réconciliant succès économique et valeur sociale. En effet, dans la vision classique de l'économie, les préoccupations sociales sont perçues comme diminuant les profits économiques. L'une des propositions de la valeur partagée est d'internaliser les externalités générées par l'activité économique pour ne plus que ces préoccupations soient laissées aux gouvernements et Organisations Non Gouvernementales. La valeur partagée ne consiste pas à redistribuer la valeur économique créée à des fins sociales mais plutôt générer une valeur profitable à l'ensemble des parties prenantes. Afin de parvenir à ces objectifs, Porter considère une structure organisationnelle efficace des firmes comme un facteur fondateur et propose notamment une redéfinition de la chaine de valeur, une reconsidération des produits et marchés et la construction de clusters localisés de compétences. En somme, il s'agit d'intégrer les préoccupations d'ordre social en amont de l'élaboration stratégique de l'organisation. En ce sens, il illustre ses propos d'exemples, telles des campagnes de sensibilisation à l'arrêt du tabac auprès des collaborateurs de l'entreprise afin de diminuer, à longs termes, les arrêts maladies, ou l'adaptation de forfaits téléphoniques à des populations de pays émergents. Porter représente un auteur important des développements précédents que ce soit pour la *Competitive Intelligence,* sa vision de l'information et enfin la valeur partagée.

Cette idée renvoie finalement à l'intégration des préoccupations liées au développement durable dans le management stratégique des organisations. Le développement durable correspond à une vision de la société considérant que les besoins du présent ne devront compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. En somme, ce terme polysémique considère les externalités négatives des progrès économiques depuis deux siècles et songe, pour la première fois, à un avenir détérioré pour

les générations futures. Il est intéressant de noter des similitudes entre l'histoire des notions contemporaines d'intelligence économique et de développement durable. En effet, ces deux termes sont d'abord nés à la fin du XXe siècle dans le cadre de travaux réalisés par les pouvoirs publics pour peu à peu intégrer la sphère économique et le quotidien des entreprises. Le développement durable a pénétré le management dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Entreprises, puis avec la valeur partagée. Ce phénomène trouve des analogies avec la croissance informationnelle que subit la société et l'intelligence économique pourrait s'apparenter à des pratiques managériales ancrées dans le but de créer de la valeur partagées. Cet objectif managérial est donc retenu pour la définition matérielle de l'intelligence économique ; la création de valeur élargie aux parties prenantes.

Désormais, suffisamment d'éléments conceptuels ont été présentés pour proposer une définition matérielle de l'intelligence économique répondant aux exigences d'une approche englobante, dynamique et permettant une véritable correspondance avec les différentes définitions fonctionnelles. L'objet conceptuel de l'intelligence économique serait l'asymétrie d'information, son objectif la création de valeur et ses moyens un système de gestion. Ces propositions vont être exposées dans la section suivante.

Section III : Proposition d'une définition matérielle de l'intelligence économique

Lors des développements précédents, la nécessité de proposer une définition matérielle de l'intelligence économique a été démontrée, en complément de ses approches fonctionnelles. Cette idée se traduit par le besoin d'inscrire les fonctions d'intelligence économique dans un cadre conceptuel visant à proposer un objet, un cadre et une finalité à la notion, point développé dans le paragraphe suivant qui vise à rapprocher les fonctions classiques d'intelligence économique avec les théories gestionnaires développées dans la section précédente (§1). Au-delà, l'objectif de cette réflexion est de présenter un modèle d'intelligence économique basé sur les concepts managériaux, cette proposition sera l'objet du second paragraphe de cette section (§2).

§1. *Rapprochement fonctionnel et conceptualisation de l'intelligence économique*

Le parti pris d'inscrire l'intelligence économique dans un cadre systémique pousse à inscrire ses fonctions à la fois au regard de son environnement mais également au niveau de l'organisation intrinsèque. Une telle approche permet de fixer l'asymétrie d'information comme objet de l'intelligence économique au regard d'abord de la veille et l'influence (A) puis de la gestion des connaissances qui vise la création d'une symétrie d'information entre les agents au sein de l'organisation (B).

A. Veille et influence : une asymétrie d'information entre l'organisation et son environnement

L'intelligence économique propose une liste de fonctions agissant sur l'environnement de l'organisation présentées dans les propos introductifs. Il s'agit de la veille, de l'influence et de la protection du patrimoine informationnel. Dans ce cadre inter-organisationnel, les effets de l'asymétrie de l'information portent sur la sélection adverse, c'est à dire la prise de mauvaises décisions conséquences d'un contexte d'incertitude. Le tableau suivant tente de matérialiser les différentes fonctions d'intelligence économique au travers du concept d'asymétrie d'information (Tableau 6).

	Définition Fonctionnelle	Définition Matérielle
Veille	*« Attitude organisée d'écoute des signaux provenant de l'environnement de l'entreprise et susceptible de mettre en cause des options stratégiques »,* (Martinet et Ribault, 1989)	Etablir une symétrie de l'information au profit de l'organisation face à son environnement afin de réduire la sélection adverse.
Influence	Capacité à modifier les comportements par l'utilisation d'informations.	Créer une asymétrie d'information au profit de l'organisation face à son environnement afin de provoquer la sélection adverse.
Protection de l'information	Mise en œuvre d'actions visant à protéger le capital immatériel de l'organisation.	Maintenir l'asymétrie de l'information au profit de l'organisation.

Tableau 6: Correspondances entre les fonctions d'intelligence économique et une approche matérielle inter organisationnelle

Source: Elaboration propre

Ces développements d'inscrivent dans le cadre de l'intelligence économique proposé par Besson (2004), notamment le respect d'une certaine déontologie et d'un standard éthique. La veille s'apparente donc à établir une symétrie d'information au profit de l'organisation sur son environnement afin, pour cette dernière, de réduire l'incertitude et éviter les effets liés à la sélection adverse. Concrètement, la collecte d'informations permet d'éclairer la décision en réduisant le risque d'erreur. L'influence ensuite consistant, d'un point de vue fonctionnel, en la capacité à modifier les comportements par l'utilisation d'informations renvoie en la création d'une asymétrie d'information au profit de l'organisation face à son environnement afin de provoquer, chez un concurrent par exemple, une décision émanant d'un processus de sélection adverse. Enfin, la protection de l'information met en œuvre des actions visant à protéger le capital immatériel de l'organisation, revenant finalement à maintenir l'asymétrie de l'information au profit de l'organisation sur des connaissances, perçues comme une capitalisation d'informations, représentant la richesse de l'entreprise et constituant un avantage concurrentiel.

Le schéma suivant modélise cette vision de l'intelligence économique qui prend pour objet l'asymétrie d'information constituée entre l'organisation et son environnement,

l'objectif étant de réduire les effets de la sélection adverse au sein de l'organisation et de provoquer une certaine sélection adverse par les agents composant son environnement au sens large (Figure 14).

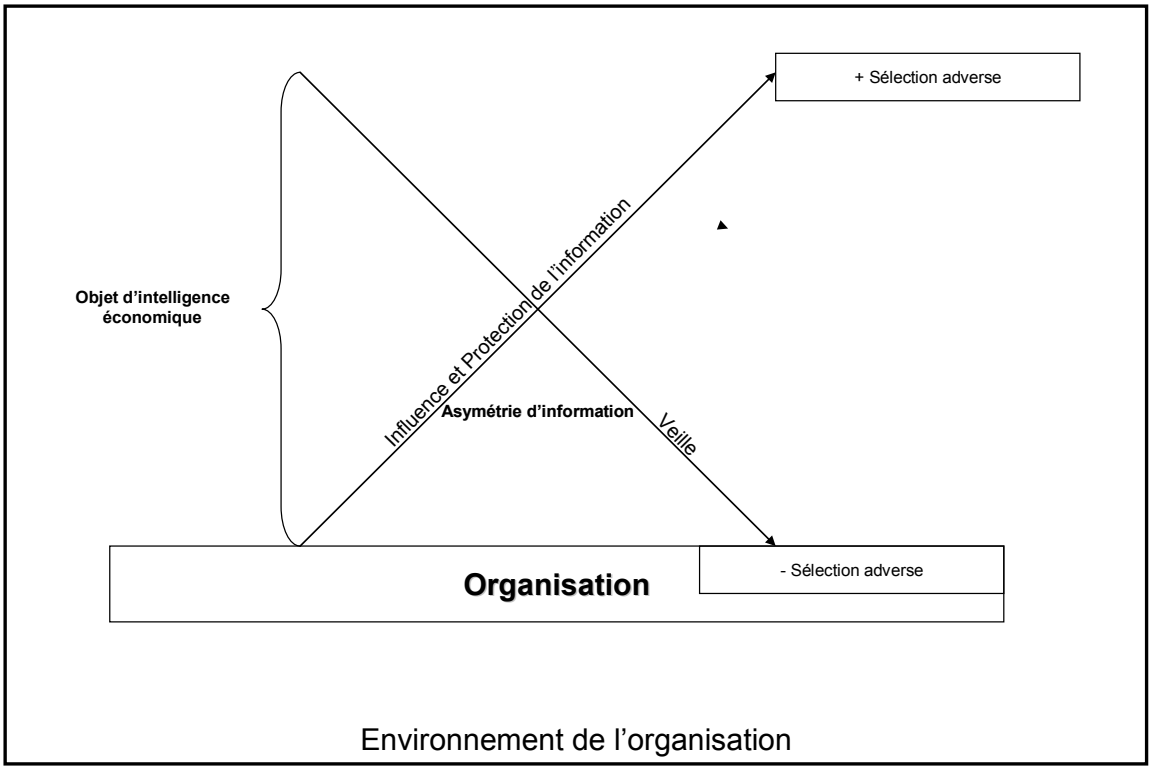

Figure 14: Modélisation de l'intelligence économique inter organisationnelle

Source: Elaboration propre

L'asymétrie de l'information, offre une représentation des relations informationnelles entre l'organisation et son environnement, l'intégralité des fonctions de l'intelligence économique entrant dans son périmètre, la sélection adverse étant un effet propre à cette démarche si on se positionne à l'extérieur de l'organisation. La réduction de l'effet de la sélection adverse pour l'organisation, donc de l'incertitude, est propre à la veille, mais joue toujours sur l'asymétrie d'information, au même titre que l'influence tendant à susciter, chez un concurrent par exemple, cette même sélection adverse. Au-delà de son aspect simplificateur, l'emploi de l'asymétrie de l'information pour expliquer l'intelligence économique permet d'y fixer un périmètre évolutif en fonction, par exemple, des évolutions technologiques.

A la suite de cette étude concernant les rapports informationnels entre l'organisation et son environnement, l'approche systémique permet d'étudier les relations existantes entre les sous-systèmes, composant de l'organisation. Nous sommes ici dans le cadre de pratiques intra-organisationnelles de l'intelligence économique identifiées comme la fonction de gestion des connaissances présentée dans le développement suivant.

B. Gestion des connaissances : un besoin de symétrie d'information au sein de l'organisation

Il est d'abord important de remémorer la définition de la gestion des connaissances comme : *« Un ensemble de moyens et de méthodes destinés à mieux utiliser les savoirs et les connaissances potentiellement accessibles à une organisation dans l'objectif d'améliorer ses capacités de mémorisation, d'apprentissage, de collaboration, et d'innovation à travers une meilleure gestion des actifs intellectuels et informationnels »* (Goria, 2006). Cet exposé considère les connaissances comme une accumulation d'informations, cette définition renvoyant finalement en la création d'une certaine symétrie de l'information au sein de l'organisation. Dans ce contexte, le but premier de la gestion des connaissances serait donc de réduire les effets d'aléas moraux définis par Smith (1776) comme *« la maximisation de l'intérêt individuel sans prise en compte des conséquences défavorables de la décision d'utilité collective »,* l'utilité collective renvoie à l'intérêt organisationnel et la création de valeur par cette dernière. Généralement, une organisation est structurée en unités qui peuvent s'apparenter à des individus ou des groupes pouvant être qualifiés, dans cette hypothèse, de sous-systèmes. En ce sens, le schéma suivant tente de modéliser, sous le prisme de l'asymétrie de l'information, la gestion des connaissances.

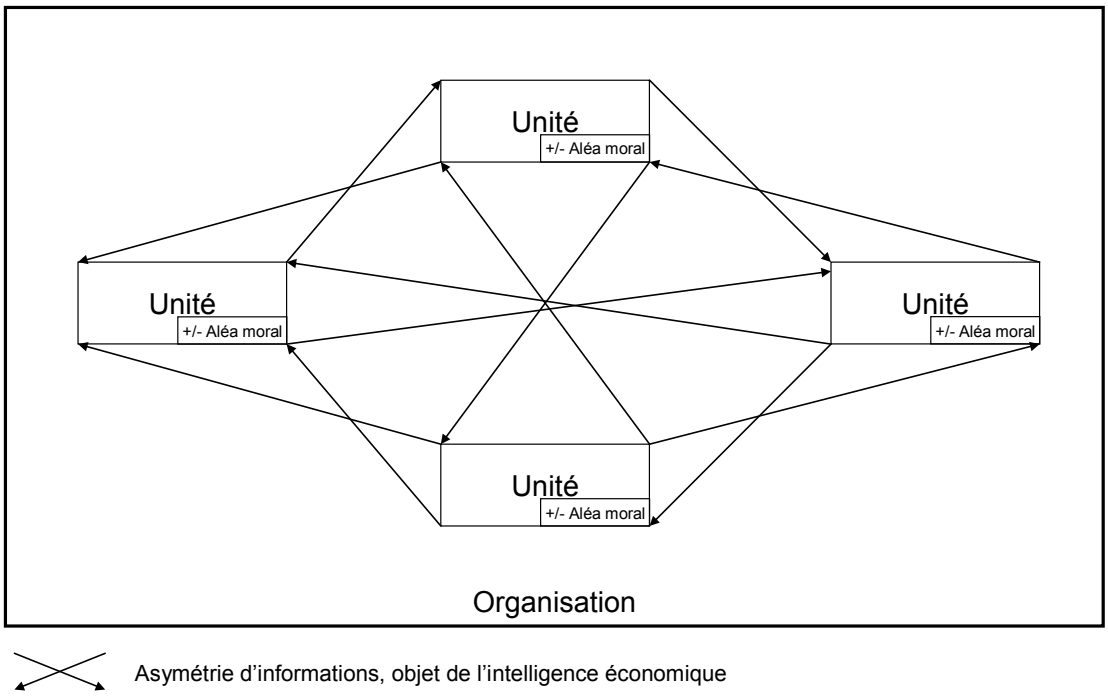

Figure 15: Modélisation de l'intelligence économique intra organisationnelle

Source: Elaboration propre

Ces asymétries d'informations deviennent l'objet de l'intelligence économique intra-organisationnelle et influent sur les effets de l'aléa moral des agents. Appréhender sous cet angle, le champ de l'intelligence économique semble s'élargir à des problématiques propres à la finance organisationnelle. Dans un contexte de théorie de l'agence généralisée, réside une asymétrie d'information entre les différents individus ou groupes, qualifiés dans le schéma, d'unités qui a pour conséquence de créer un aléa moral contreproductif à la réalisation des objectifs collectifs de l'organisation. Cet objet d'intelligence économique va au-delà de la fonction de gestion des connaissances en créant des relations, voir une interdépendance, entre les composantes de l'organisation. En effet, sans cette interdépendance, l'organisation n'aurait pas de fondement, la gestion de l'asymétrie de l'information propre à l'intelligence économique relevant de l'optimisation de sa performance. Le déséquilibre informationnel est un fait au sein de la firme sur lequel une action est envisageable afin de rétablir une symétrie d'information entre les agents. En ce sens, les critères qualitatifs de l'information issus des recherches en comptabilité internationale peuvent offrir une approche efficace rétablissant une certaine forme de symétrie. Par ailleurs, le maintien de l'asymétrie de l'information peut

également trouver une dimension stratégique, car, dans le cadre d'une ligne hiérarchique, toutes les informations ne sont pas pertinentes à diffuser.

Cette approche permet de considérer le management par l'information qui correspondrait à une gestion de l'asymétrie de l'information au sein de l'organisation dans un souci d'optimisation. Les systèmes informatisés sont une aide précieuse mais nécessitent des compétences managériales dépassant les fonctions d'ingénieurs. La création de réseaux est une première étape permettant de créer des connections entre les unités, la mise en place de véritables interdépendance rendant une symétrie d'information à l'intérieur de l'organisation comme un véritable avantage compétitif. Influer sur l'asymétrie de l'information au sein de l'organisation semble donc en adéquation avec les fonctions d'intelligence économique développées dans la partie précédente et revêt un véritable enjeu stratégique contribuant à la création de valeur. Il semble par ailleurs que les fonctions s'intéressant à l'asymétrie de l'information au sein de l'organisation sont diffuses, renvoyant aux problématiques propres à l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique. Finalement, l'intelligence économique, perçue sous cet angle, semble plutôt être une capacité collective que réellement une fonction au sein de l'organisation.

L'approche systémique permet de trouver une véritable correspondance entre les fonctions d'intelligence économique intra et inter organisationnelles et les asymétries d'information identifiées entre agents puis l'organisation et son environnement. Désormais, une proposition de définition matérielle de l'intelligence économique se dessine autour de l'asymétrie de l'information avec un objectif de création de valeur. Nous sommes dans le cadre de la démarche exploratoire, cet exercice relevant donc de l'ébauche. Au même titre que la vision fonctionnelle, issue des pratiques, l'approche matérielle de l'intelligence économique proposée peut présenter des limites qui seront exposées dans le paragraphe suivant.

§2. *Ébauche de définition matérielle de l'intelligence économique*

C'est un cheminement assez long qui a menés à la définition suivante de l'intelligence économique, à savoir un **une capacité systémique de gestion de l'asymétrie de l'information créatrice de valeur.** Le point de départ est le constat que l'intelligence économique connait une multitude de définitions et des pratiques diffuses. Ces difficultés font penser à celles liées à l'émergence du Marketing et à un positionnement toujours interrogateur entre une approche transactionnel ou relationnel, stratégique ou opérationnel. Les fonctions d'intelligence économique au sein de l'organisation dépendent donc de la volonté de mise en œuvre de la démarche. Cette approche matérielle positionne plutôt l'intelligence économique comme une capacité à tirer un profit collectif d'un phénomène; l'asymétrie d'information, qui a priori a des répercussions négatives sur l'organisation. En ce sens, le développement suivant vise à présenter ce modèle dont l'objectif est d'agréger au travers d'un objet commun les fonctions d'intelligence économique (A). En suivant, les limites d'une telle approche seront exposées (B).

A. Une capacité systémique de gestion de l'asymétrie de l'information créatrice de valeur

A titre préalable, il est intéressant de rapprocher, d'un point de vue historique, la littérature présentant les notions anglo-saxonnes renvoyant à l'intelligence économique francophone et celle propre aux concepts managériaux mobilisés dans le cadre de la construction de sa définition matérielle. Le schéma suivant traduit une coexistence parallèle de différentes théories considérant partiellement ou totalement les enjeux de la gestion informationnelle que ce soit en matière d'outils ou plus largement de conceptualisation. Le but de cette réflexion est de réunir ces théories afin de proposer une définition de l'intelligence économique en choisissant les notions les plus pertinentes au regard des limites posées par ses approches fonctionnelles (Figure 16).

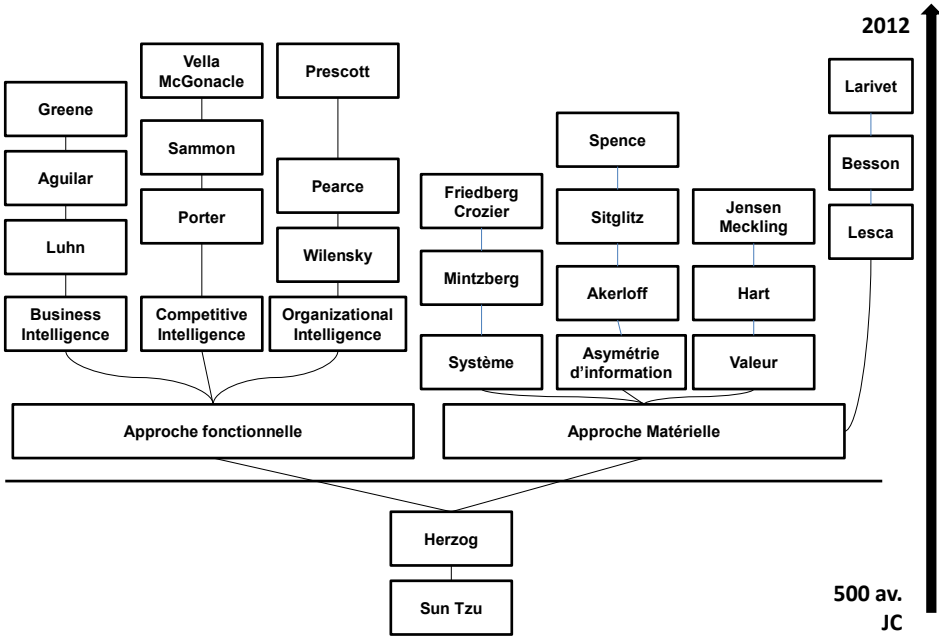

Figure 16: Synthèse de l'évolution du concept d'intelligence économique

Source: Elaboration propre

L'utilisation des concepts développés précédemment offre la définition suivante de l'intelligence économique, à savoir, une capacité systémique de gestion de l'asymétrie de l'information créatrice de valeur. Le système de gestion d'abord s'apparente à une approche pertinente au regard des répercussions inter et intra organisationnels de l'asymétrie de l'information renvoyant au périmètre des différentes fonctions d'intelligence économique développées précédemment. L'asymétrie d'information ensuite représente parfaitement les problématiques auxquelles répondent les fonctions d'intelligence économique que ce soit à l'extérieur de l'organisation, avec la veille devant répondre à l'asymétrie d'information face à son environnement, ou à l'intérieur avec la gestion des connaissances tendant à rétablir une certaine forme de symétrie d'informations entre les agents. Les difficultés liées à la subversion adverse concernent à la fois les choix de l'organisation mais également les décisions des parties prenantes de leur environnement, le pilotage de l'asymétrie de l'information ne pouvant impacter l'aléa moral exclusivement entre agents d'une même organisation. Enfin, la création de valeur comme objectif reprend la perception de Lesca (1992) de l'information comme ressource et les développements de Wilensky (1967) prônant une valorisation systématique de cette dernière. Comme le précise Porter (1985), il s'agir du cadre d'une révolution de l'information cause d'un bouleversement des pratiques de la vie

économique pouvant s'apparenter à des menaces ou opportunités. Cette proposition de définition matérielle est représentée dans le schéma suivant (Figure 17) :

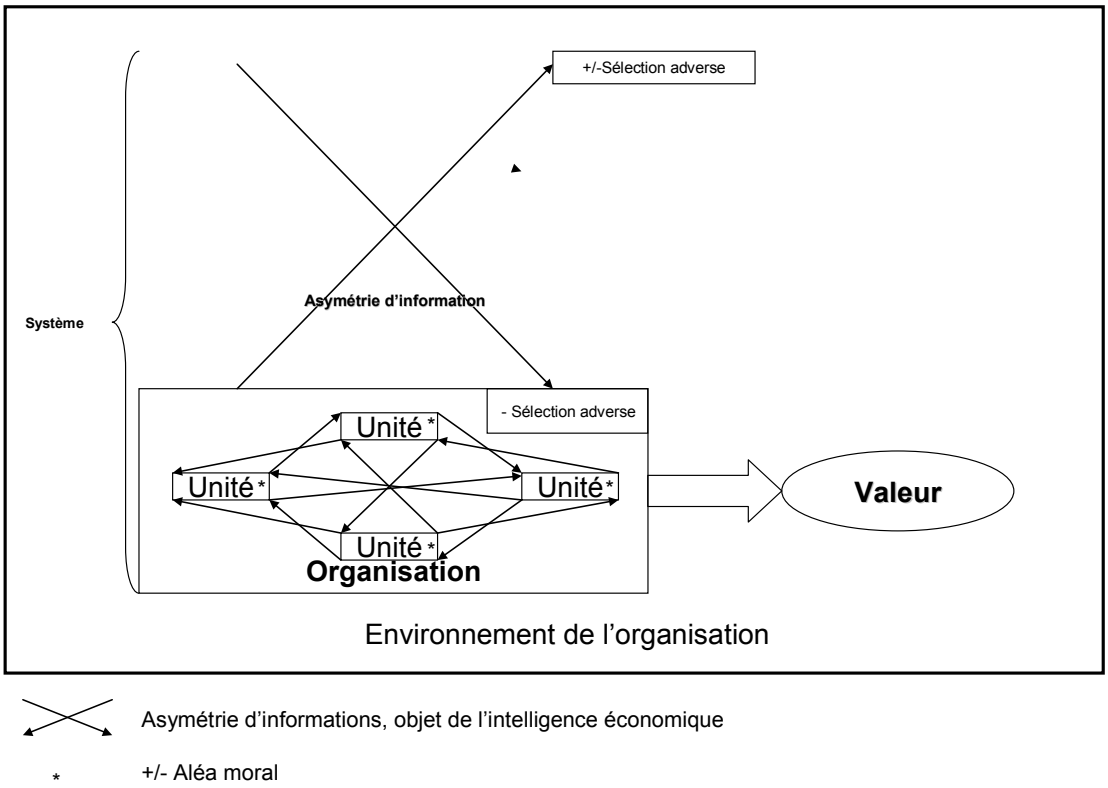

Figure 17: Modélisation de la définition matérielle de l'intelligence économique

Source: Elaboration propre

Cette vision de l'intelligence économique s'inscrit dans les ruptures de l'économie moderne présentées par Masse et Thibault (2006) en retraçant finalement la capacité de l'organisation à faire de ces évolutions des opportunités en matière de création de valeur. En effet, les fonctions d'intelligence économique ont parfois une image négative, conséquence de leurs origines militaires et des répercussions qu'elles peuvent avoir sur la valeur de la firme, le cas Renault permettant d'illustrer ce phénomène. En proposant une définition issue des concepts gestionnaires et marquée par une analyse des pratiques actuelles, cette notion s'émancipe des perceptions négatives. Parallèlement, l'approche systémique créée une interdépendance entre ces fonctions qui pouvaient avoir une existence isolée au sein des organisations. L'élaboration d'une liste de fonctions fige le périmètre de l'intelligence économique, s'intéresser à un objet tel l'asymétrie d'information appréhendé par un système permet de créer une dynamique s'adaptant au regard des évolutions pratiques. Enfin, l'idée de valeur permet de quantifier l'intelligence économique en envisageant une entrée, caractérisée

par des asymétries d'informations, et une sortie considérant le gain de performance organisationnelle.

Largement, l'intelligence économique consiste à exploiter la société de l'information dans laquelle évolue l'économie, telle est la finalité des fonctions de veille, d'influence ou de gestion des connaissances. Ces fonctions ne sont finalement qu'une composante d'une capacité plus large de l'organisation à fonctionner en synergie face à l'information en mettant en œuvre une véritable stratégie, sous forme de système de gestion de son asymétrie. Cette capacité de gestion n'est pas forcément le fruit d'une fonction spécifique dans l'organisation, mais se caractérise plutôt par ses rapports face à l'information, et parfois, comme cela est le cas pour l'entreprise Corde à Nœuds, une firme peut pratiquer l'intelligence économique d'une manière indolore. En ce sens, la force de l'intelligence économique est de proposer la création de rapports d'interdépendance, au sein de l'organisation entre les différents agents pratiquant ces fonctions, et d'autres entrants dans le cadre de la gestion de l'asymétrie de l'information.

La littérature anglo-saxonne autour de l'idée de Wilensky (1967) d'*Organizational Intelligence* est celle qui se rapproche le plus d'une définition matérielle de l'intelligence économique et donc du véritable périmètre de la notion. En effet, Wilensky considère une approche culturelle de l'organisation, indispensable dans une vision large de l'information englobant l'intégralité des composantes issues de son cycle. La connaissance ne serait qu'une faculté à traiter l'information et représenterait son accumulation propre à l'expérience individuelle ou collective de chacun. Il est important de préciser que cette capacité systémique de gestion d'asymétrie de l'information s'inscrit dans le cadre proposer par Besson (2004) et particulièrement le respect de standards éthique, l'objectif de création de valeur ou l'organisation en réseau, outils pertinents dans le cadre d'une approche systémique. Par ailleurs, nous constatons que cette approche est pertinente dans toutes organisations que ce soit publiques, tel l'Etat ou privées. L'intelligence économique devient donc une nécessité pour l'Etat dans un souci de satisfaction de l'intérêt général.

Les travaux d'Akerlof (1970) ont influencé les sciences économiques avec la naissance du concept d'économie de l'information et l'intégration de l'asymétrie d'information dans les études relatives aux marchés. Les théories en découlant sont aujourd'hui en plein développement, et l'intelligence économique apparaît comme le pendant managérial du poids grandissant de l'immatériel dans les échanges économiques. D'abord

ignorée par les auteurs néoclassiques, l'information apparaît désormais comme fondement incontournable de la société contemporaine.

Une proposition de définition matérielle de l'intelligence économique est désormais construite. Le sens de ce travail doctoral consiste également à établir des limites à ces constructions présentées dans le développement suivant.

B. Limites de l'approche matérielle de l'intelligence économique

Les développements précédents démontrent quelques limites proches de celles évoquées pour chaque composante matérielle de l'intelligence économique. D'abord, l'idée de système est difficile à appréhender d'un point de vue pratique et représente un certain obstacle à une mise en œuvre au sein de l'organisation. En effet, il est beaucoup plus simple d'élaborer un réseau créant des liens avec des fonctions indépendantes que d'appréhender globalement les asymétries informationnelles en générant des interdépendances entre unités. L'approche systémique nécessite un véritable travail en amont considérant notamment les paramètres de pouvoir dans l'organisation mais également les problématiques liées à l'aléa moral.

Parallèlement, le concept d'asymétrie d'information semble, d'un point de vue sémantique, issu d'un langage d'expert pouvant rebuter le monde des praticiens. Pourtant, il s'agit d'une théorie englobant parfaitement les différentes fonctions identifiées d'intelligence économique. De plus, en l'état, cette approche ne répond pas aux problématiques pratiques actuelles de l'intelligence économique et notamment son positionnement au sein de l'organisation. Doit-on par exemple mettre en place un service dédié à l'intelligence économique dans l'organisation ? En ce sens, l'approche fonctionnelle permet clairement d'identifier les pratiques pour connaître leur existence, cette conception matérielle nécessite une étude plus approfondie et complexe proche de celle d'un chercheur afin de connaître à la fois les déséquilibres informationnels au sein de l'organisation mais également entre cette dernière et son environnement.

La valeur sous-entend une idée de mesurabilité difficile à mettre en œuvre dans le cadre de la notion large retenue. En effet, la création de valeur est subjective même si dans ces développements l'information et son asymétrie sont de véritables ressources valorisables systématiquement, au même titre que les travaux de Wilensky (1967) sur l'*Organizational Intelligence*.

Enfin, ce travail s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à proposer des pistes de réflexion permettant de répondre à des problématiques identifiées lors de l'élaboration de l'état de l'art. En effet, le regroupement fonctionnel sous le vocabulaire d'intelligence économique est le résultat d'un besoin, conséquence des mutations économiques liées aux technologies de l'information. L'une des caractéristiques de ces mutations est son dynamisme, qui a probablement pris de court les scientifiques dépassés par les pratiques dédiées à ces nouveaux outils. Cette approche est fondée sur des concepts anciens[49] mis en avant au début du XXIe siècle et permet aujourd'hui de répondre, en partie, aux questions liées à l'information au sein de l'organisation.

[49] L'ASYMETRIE DE L'INFORMATION EST UN CONCEPT MIS EN AVANT DANS LA LITTERATURE DES 1970

Conclusion de la première partie

Cet état de l'art démontre une véritable volonté pratique de voir émerger de nouvelles fonctions au sein des organisations autour de l'information mais également un besoin scientifique de constituer un socle théorique afin de proposer un standard dans des perspectives, notamment, d'enseignements théoriques. De nombreux écrits sur ces questions traitent spécifiquement d'une de ces fonctions et nécessitent des mises à jour permanente, car, il semble complexe de fixer un périmètre conceptuel à une notion définie fonctionnellement.

Néanmoins, cette approche marquée par la pratique a véritablement un sens en trouvant une analogie temporelle avec les travaux scientifiques issus de ses composantes matérielles. De plus elle permet de soulever un véritable besoin organisationnel dans les institutions les plus importantes, tel l'Etat, qui place cette notion au cœur des préoccupations sociales actuelles.

L'approche fonctionnelle de l'intelligence économique est un construit de théories issus de définitions anglo-saxonnes avec un certain nombre de limites. La conception matérielle fait appel à d'autres notions qui semblent adaptées aux évolutions que vivent actuellement les organisations avec un accroissement de la valorisation de l'immatériel fondée sur l'information. En ce sens, le cadre proposée par Besson (2004) est adapté à ces nouvelles pratiques et lié à la position de l'organisation dans son environnement. Par exemple l'Etat ne disposera pas des mêmes outils ou des mêmes contraintes légales qu'une entreprise pour mettre en œuvre un système de gestion de l'asymétrie de l'information. Par ailleurs, les origines de ces approches sont communes avec Sun Tzu (500 av. JC) qui propose le premier de s'intéresser à l'information et à ses répercussions dans le cadre de relations conflictuelles pouvant s'apparenter aujourd'hui au durcissement des échanges marchands. Herzog (1917) met en avant la nécessité organisationnelle, en se fondant sur les technologies informatiques, de piloter l'information dans le cadre de la conduite des affaires.

La création de valeur est aujourd'hui bouleversée par les évolutions de l'économie et la sensation d'un basculement vers des acteurs informationnels dépassant des agents disposant d'importants patrimoines matériels. Ce phénomène doit trouver une traduction managériale afin d'offrir des réponses concrètes à ces évolutions. L'intelligence économique semble ouvrir un axe conceptuel à cette réflexion en offrant actuellement une palette de fonctions innovantes et adaptées à l'économie de l'information. Eclatées au sein des organisations, ce travail tente de leur trouver une cohérence gage d'optimisation de leur performance et de création d'une

valeur partagée. En ce sens, les écrits issus des réflexions sur la finance organisationnelle sont, plus que jamais, d'actualité.

Enfin, la dimension stratégique de l'information ne cesse de s'amplifier pouvant être à la fois une menace pour les organisations ou se transformer en opportunité, même au plus haut sommet de l'Etat. Désormais, la véracité de ces propos doit être confrontée à une réalité pratique dont l'objectif est d'offrir une démarche empirique à cet exercice scientifique. Il s'agit donc de fixer des limites à ces développements conceptuelles, dans le cadre d'une rencontre avec la réalité qui va guider la partie suivante.

Deuxième partie : L'intelligence économique : vérification empirique d'une définition matérielle

Cette seconde partie vise à rapprocher des pratiques et du réel les considérations théoriques développées précédemment. En effet, l'intelligence économique est un concept né de la pratique qui semble connaître une existence et une amplification constante. L'ambition des développements suivants n'est pas de réunir d'une manière homogène théorie et pratique, mais plutôt de proposer une approche explicative afin d'optimiser les actions managériales autour des flux informationnels. Cette partie vise donc à confronter les objectifs de recherche construits dans l'état de l'art avec les pratiques identifiés dans le cas d'étude. Un point essentiel est à développer dans le cadre d'un exercice scientifique ; celui de l'accès à la réalité qui pose des questions philosophiques et méthodologiques en justifiant le statut scientifique de la démarche. Il s'agit de répondre à la question de l'intérêt de la recherche, son but, et le raisonnement qui guide les travaux.

A la suite de cette réflexion, les données peuvent être présentées en considérant les objectifs de recherche définis et le corpus théorique construit lors de la revue de littérature. L'objet est substantiel dans le cadre d'un exercice scientifique et représente finalement son fondement ; l'obtention de résultats. Ces résultats doivent, bien entendu, être commentés, avec une mise en avant de leurs apports, et critiqués s'agissant de leurs limites. L'intelligence économique demeure un phénomène ancré dans la pratique managériale qui vient en réaction aux évolutions sociales liées à la naissance des technologies informationnelles. Puisant son inspiration dans des théories anciennes, à la fois militaire, stratégique ou économique, elle apparaît aujourd'hui comme un concept à dessiner en mêlant empirisme et théorie. Au-delà, le résultat de cette rencontre entre pratique et concepts managériaux est l'émergence de propositions représentant une double contribution à la fois théorique et managériale. Tels sont les thèmes des deux chapitres à venir, le premier présentant les outils mis en œuvre pour l'accession au réel et le second une interprétation de cette réalité. Introduire ces éléments nécessite des propos préalables relatifs à la fois à l'origine du projet, aux stratégies de recherche propres à sa thématique et à ses enjeux scientifiques.

Le design scientifique de cette thèse est doublement original ; d'abord pour la méthodologie choisie au regard de la thématique traitée, ensuite pour le parti pris au niveau des concepts mobilisés. Globalement, dans toutes les disciplines scientifiques, la recherche francophone en matière d'intelligence économique s'appuie sur une littérature traditionnelle fondée notamment sur l'idée de cycle du renseignement, concept issu des praticiens, sans apporter un regard critique sur ces écrits. En ce sens, la vision proposée dans ce document est

intéressante car elle permet d'appréhender cette thématique sous un angle nouveau en envisageant de nouvelles fondations à ce concept. Cette approche conceptuelle est d'ailleurs une particularité, la plupart des recherches en la matière étant ancrées dans un souci unique d'amélioration des pratiques. Nous souhaitons, évidemment, conserver cet objectif d'efficacité pour les praticiens, néanmoins cette thèse se positionne en amont de l'optimisation immédiate du quotidien des acteurs organisationnels. Par ailleurs, les sciences de Gestion traitent plutôt l'intelligence économique avec une approche hypothético-déductive et une méthodologie quantitative en considérant l'impact de ces fonctions sur les pratiques managériales afin de percevoir si oui ou non elles permettent de gagner en efficience organisationnelle. Ici encore, ces travaux dénotent en se fondant sur une méthodologie qualitative. La raison de ce choix est inhérente à la construction de la revue de littérature volontairement critique des approches traditionnelles de l'intelligence économique et des pratiques éclatées et parfois difficilement identifiables. Le but de cette thèse est finalement la constitution d'une base théorique permettant de revenir à la genèse des pratiques d'intelligence économique dans un souci futur d'optimisation des actions informationnelles par l'organisation.

Fidèle à ces propos, les développements suivants vont s'articuler autour de deux chapitres ; le premier, **Contexte, positionnement épistémologique et choix méthodologiques (Chapitre 3)**, fixera le contexte de cette thèse et développera la posture épistémologique et les choix méthodologiques opérés. Cette partie est particulièrement importante, surtout dans le cas d'une recherche ayant recours aux méthodologies qualitatives qui nécessitent une justification permanente de leur statut objectif auprès de la communauté scientifique. Enfin, le chapitre final, **Présentation et apports des résultats (Chapitre 4)**, exposera les apports, propositions et limites de ces travaux à la lumière des résultats collectés afin d'offrir une vision critiques de l'ensemble des développements précédents.

Chapitre 3 : Contexte, positionnement épistémologique et choix méthodologiques

Avant de débuter l'exposé des résultats de cette recherche, il est indispensable de s'interroger sur son statut scientifique et le contexte qui va aboutir à sa réalisation. Il s'agit d'une étape essentielle qui relève d'un exercice philosophique, voire historique. En effet, cette discipline gestionnaire récente dans le paysage des sciences doit encore prouver sa légitimité et sa capacité à présenter une méthodologie rigoureuse ancrée dans l'objectivité. Plusieurs courants métaphysiques coexistent se différenciant par des nuances concernant le statut des connaissances, la nature de la réalité ou encore des critères de validité. Parallèlement, le cheminement d'accès aux réalités pratiques soulève également des interrogations et un arbitrage nécessaire entre une prédominance méthodologique quantitative ou qualitative. Notre choix s'oriente vers cette dernière qui apparaît comme la plus adaptée pour répondre efficacement aux objectifs de recherche. Cette orientation originale, au regard de la thématique traitée, nécessite des précisions concernant la démarche adoptée dans un contexte de recherche spécifique.

Ce a pour vocation de présenter à la fois le positionnement épistémologique, la méthodologie, le contexte et le cas étudié. Deux grandes sections seront donc développées ; la première s'attardant sur la posture épistémologique, la stratégie de recherche et le mode de recueil des données (Section I) et la seconde présentant le cas d'étude (Section II).

Section I : Posture épistémologique, stratégie de recherche et mode de recueil des données

Comme l'a précisé l'état de l'art élaboré précédemment, l'intelligence économique n'est, à l'heure actuelle, que peu étudiée en profondeur. En ce sens, sa modélisation renvoie à la construction d'une approche matérielle proposée, dans le cadre de ces travaux en sciences de Gestion, au regard des concepts managériaux. Au-delà, une véritable émulation en provenance des praticiens, publics et privés, autour des fonctions traditionnellement assimilées à l'intelligence économique est perçue et une attente existe de leur part, en matière de création de fondements théoriques.

En ce sens, une étude croisée de la littérature, mêlant vision fonctionnelle de l'intelligence économique puis théories managériales a permis d'assimiler les activités, composantes de la vision traditionnelles de l'intelligence économique, à des théories managériales permettant une vision dynamique et délimitée de cette notion.

Cette intention se traduit par un triple fondement permettant de construire un socle théorique solide indispensable à une meilleure compréhension des pratiques identifiées. Perçues globalement, un lien d'interdépendance naît entre elles caractérisant une approche de la notion sous forme de système cher à Crozier et Friedberg (1977). Enfin, la finalité de ces pratiques se matérialise par la création de valeur, thème étudié largement par Hirigoyen et al. (2013).

La confirmation empirique de ces notions en tant que composantes d'une définition matérielle de l'intelligente économique représente l'objectif d'une réflexion plus large sur la conceptualisation des pratiques informationnelles par les organisations, résumée par la question suivante : *L'intelligence économique est-elle une capacité systémique de gestion de l'asymétrie de l'information créatrice de valeur?*

Afin de préciser le statut scientifique d'une telle problématique et d'apporter des réponses pratiques aux objectifs en découlant, il est désormais indispensable de positionner ces travaux, d'un point de vue épistémologique, puis de présenter une démarche méthodologique. Les réflexions méthodologiques et épistémologiques[50] sont essentielles dans le cadre de la réalisation d'un exercice scientifique et consistent à légitimer le statut des connaissances produites tout en présentant le processus pour y parvenir. En ce sens, il est indispensable de

[50] L'UN DES OUVRAGES DE REFERENCE EN MATIERE D'EPISTEMOLOGIE EST CELUI DE CHALMERS (1990) QUI VISE A OFFRIR UNE VISION ACCESSIBLE ET EXHAUSTIVE DES QUESTIONS EPISTEMOLOGIQUES

présenter la posture épistémologique choisie (§1) avant de s'intéresser aux choix méthodologiques (§2).

§1. *Posture épistémologique*

Les réflexions épistémologiques sont importantes dans le cadre de la réalisation d'un exercice scientifique et visent à préciser la nature des connaissances produites. Les réflexions précédentes et le contexte de cette étude consistent à proposer une définition matérielle de l'intelligence économique, au regard des concepts managériaux. Il est d'abord nécessaire de rappeler l'importance de la réflexion épistémologique en sciences de Gestion (A) avant de procéder à une présentation de l'objectif de la démarche, traduite par une posture constructiviste (B).

A. L'épistémologie : un enjeu important en sciences de Gestion

Les sciences de Gestion suscitent encore aujourd'hui de nombreuses interrogations d'ordre épistémologique (David, 1999). Par épistémologie, le dictionnaire du Centre National des Ressources Textuelles[51] et Lexicales entend *« L'étude de la connaissance scientifique »* ou plus précisément *« La partie de la philosophie qui a pour objet l'étude critique des postulats, conclusions et méthodes d'une science particulière, considérée, d'un point de vue de son évolution, afin d'en déterminer l'origine logique, la valeur, et la portée scientifique et philosophique ».* Le management est souvent considéré comme un art et trouve ses fondements scientifiques dans l'emprunt à d'autres sciences, dites dures. En effet, les prémices des sciences de Gestion ont enfermé les individus dans des prisons de rationalité, gage de l'accession du management au statut de Science. L'objectif était alors de modéliser les situations et actions managériales dans le cadre de modèles mathématiques, gage d'un parallèle avec la discipline considérée comme la plus pure à la fin du XIXe siècle, à savoir la physique. Concrètement, cela se traduit par l'assimilation de l'homo œconomicus, cher à la théorie économique, comme un agent managérial intégré dans un cadre plus large d'efficience des marchés financiers et souhaitant, comme tout agent, maximiser son utilité. Cette perception marque tout de même une véritable avancée, l'organisation étant jusque-là perçue comme une « boîte noire », c'est-à-dire sans véritable fonctionnement interne dans un souci de simplification et de modélisation des échanges économiques.

[51] HTTP://WWW.CNRTL.FR/

Les pionniers du management, qui se sont pour la première fois intéressés à l'enjeu scientifique de la Gestion, sont l'américain Taylor (1911) et le français Fayol (1916). Entre la fin du XIXe et le début du XXe siècle, ces deux auteurs ont apporté une vision scientifique originale de l'organisation qui n'apparaissait plus comme un simple système sans considération de son fonctionnement interne. Ces auteurs fondateurs ont proposé véritablement un socle théorique aux sciences de Gestion, l'organisation étant d'abord perçue comme disposant d'un fonctionnement rationnel, avant de devenir peu à peu un lieu d'interactions sociales grâce à des auteurs tels Mintzberg (1984) ou Mayo (1933). Ces derniers apportent en effet une nouvelle vision de ce que peut être le management, d'un point de vue théorique, grâce à l'influence des sciences dites sociales. Cette rupture intervenue au milieu du XXe siècle élargit le champ des sciences de Gestion en offrant de nouvelles perspectives positionnant les individus et leurs interactions au centre des théories managériales.

Ces propos préalables démontrent l'influence plurielle des sciences de Gestion qui couvrent un large champ, résumé par celui de l'action et des organisation, matérialisé au travers de nombreuses spécialités telles la Finance, la Stratégie, ou les Ressources Humaines qui trouvent un véritable écho dans les fonctions entrepreneuriales. Ces éléments de réflexion démontrent une véritable influence sociologique sur la construction des sciences de Gestion et soulèvent une problématique profonde, d'ordre philosophique, concernant la nature des connaissances produites lors d'un exercice scientifique. Plusieurs paradigmes permettent de préciser le statut scientifique d'un document, résumé dans le tableau suivant (Tableau 7) par Girod-Séville et Perret (1999).

Paradigmes **Epistémologie**	**Positivisme**	**Interprétativisme**	**Constructivisme**
Quel es le statut de la connaissance ?	Hypothèse **ontologique**, il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse **phénoménologique** l'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétatitivisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet, hypothèse **déterministe**, le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet, hypothèse **intentionnaliste**, le monde est fait de possibilités	
Cheminement de la connaissance scientifique	La **découverte**, recherche formulée en termes de **« pour quelles causes… »**, statut privilégié de **l'explication**	**L'interprétation**, recherche formulée en termes de **« pour quelles motivations des acteurs… »**, Statut privilégié de la **compréhension**	La **construction**, recherche formulée en termes de **« pour quelles finalités… »**, statut privilégié de la **construction**
Critères de validité	Vérifiabilité, confirmabilité, réfutabilité	Idiographie, empathie	Adéquation, enseignable

Tableau 7:Posture épistémologique

Source: Girod-Séville et Perret (1999)

Les sciences de Gestion en tant que discipline récente doivent donc s'interroger sur le statut des connaissances produites, leur cheminement, la nature de la réalité et des critères de validité. Trois approches, sous forme de paradigmes, c'est-à-dire de conceptions dominantes, permettent de répondre à ces questions épistémologiques en positionnant la démarche scientifique d'un point de vue philosophique.

Le premier, le positivisme, issu de la pensée de Comte (1997, recueil de textes), considère que la science diffère des autres connaissances par des critères de validité précis et universels. Cela se traduit par trois critères de validité : la vérifiabilité, c'est-à-dire une vérification empirique, la confirmabilité, les propositions scientifiques n'étant pas

universellement vraies mais simplement probables, enfin, la réfutabilité, en admettant qu'une connaissance peut être infirmée. Au-delà de ces critères, le positivisme retient une hypothèse ontologique, c'est-à-dire d'étudier l'être en tant qu'être, dans le sens des définitions proposées par Aristote. Cette approche se traduit par une existence de la réalité indépendante, dans le cadre d'une vision déterministe, avec une mise en avant du principe de causalité. La finalité des sciences devient donc la découverte des causes permettant d'expliquer des événements. Dans ce cadre, la logique devient naturel et l'objectif demeure de décrire effectivement la réalité avec un but d'objectivité.

Ensuite, l'interprétatitivisme et le constructivisme considèrent une hypothèse phénoménologique, dont la paternité revient à Husserl (1913) et qui perçoit la réalité dans le cadre d'une intentionnalité qui *« caractérise la conscience au sens fort et qui autorise en même temps de traiter tout le flux du vécu comme un flux de conscience et comme l'unité d'une conscience ».* En somme, toute conscience doit être conçue comme une conscience de quelque chose, la réalité résultant donc d'une dépendance entre un sujet et un objet, l'essence de ce dernier n'étant que le résultat d'une représentation. C'est au niveau du cheminement scientifique que l'interprétatitivisme et le constructivisme divergent, le premier paradigme passant par la compréhension que les acteurs donnent à la réalité en mettant l'accent sur des recherches dites idiographiques, c'est-à-dire en s'intéressant à des événements singuliers. Le constructivisme, apparaissant comme le paradigme dominant les sciences de Gestion modernes, ne propose pas, a priori, de cheminement de la connaissance qui se construit en fonction du processus scientifique. Par ailleurs, dans le cadre d'une hypothèse téléologique, en considérant l'intentionnalité, c'est la finalité qui permet de constituer de nouvelles connaissances. Enfin, les critères de validité apparaissent comme différents, l'interprétativisme étant par nature idiographique, en prônant l'empathie, avec une capacité du chercheur à développer une compréhension des réalités sociales perçues par le sujet. Le constructivisme préfère un critère d'adéquation, la connaissance devenant valide lorsqu'elle convient à une situation donnée et l'enseignabililté définie très simplement par Le Moigne (1995) comme le fait de *«montrer que les connaissances sont argumentées et donc à la fois constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité pour l'interlocuteur ».*

Parallèlement aux problématiques d'ordre épistémologique et au choix fondamental en matière de paradigme, une démarche scientifique s'inscrit inévitablement dans un cadre logique, traduisant selon Peirce, un mode de raisonnement, permettant de parvenir à la connaissance. Il en distingue trois, fondés sur le triptyque règle-cas-conséquence matérialisés dans le schéma suivant.

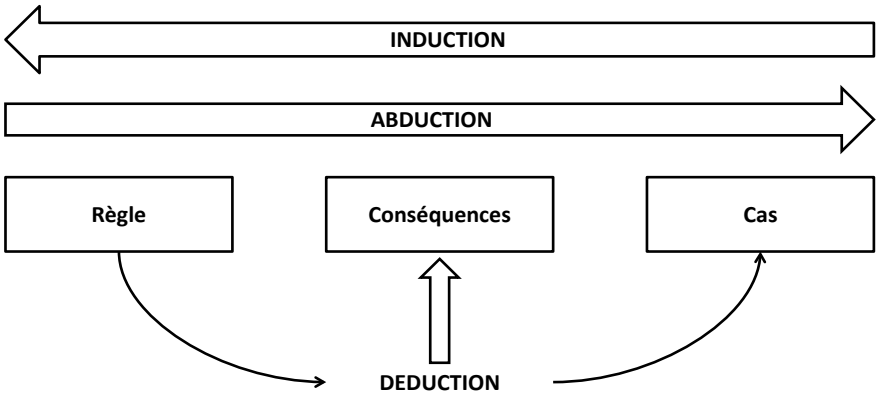

Figure 18: Mode de raisonnement

Source: Elaboration propre selon Peirce (1931)

Chacun de ces raisonnements joue un rôle singulier dans la création des connaissances scientifiques, et se pose comme une inférence, c'est-à-dire *« Une opération qui consiste à admettre une proposition en raison de son lien avec une proposition préalable tenue pour vraie »*[52]. La logique prédomine cette définition, les connaissances scientifiques trouvant leur origine dans le cadre d'un cheminement construit considérant une règle, un cas, et ses conséquences. L'architecture de ces éléments diverge en fonction du mode de raisonnement choisi. L'induction d'abord généralise des observations à partir de cas singuliers en s'inscrivant dans un ordre mental cas-conséquences-règles. Concrètement elle s'appuie sur l'idée de récurrence d'un phénomène pour conclure à une règle de portée générale.

[52] HTTP://WWW.CNRTL.FR/

Développée notamment par le philosophe de l'antiquité grecque Aristote, la déduction apparaît comme un raisonnement ordonné dans le sens règle-cas-conséquence. C'est donc un objectif d'identification de conséquence qui prédomine ici, les règles et les observations relevant de la quasi-certitude. L'abduction enfin se traduit par un raisonnement inversé par rapport à l'induction portant sur un cheminement règle-conséquence-cas. Le but est ici de considérer la meilleure explication possible en procédant à des allers-retours permanents entre un cas observé et les règles utilisées, la finalité étant l'élaboration et la constitution d'hypothèses.

Ces inférences, prises dans leur ensemble, jouent chacune un rôle particulier dans l'élaboration de connaissances nouvelles. Une démarche scientifique complète propose souvent de les combiner. En ce sens, la Gestion puise dans ces inférences logiques pour démontrer sa dimension scientifique qui, depuis maintenant près d'un siècle, est véritablement indiscutable. Au-delà, les objectifs de recherche et le stade d'élaboration d'un corpus théorique face à une problématique donnée orientent également le choix du cheminement logique.

Finalement, ces réflexions concernant l'essence des connaissances sont indispensables dans le cadre de la réalisation de travaux scientifiques, particulièrement en sciences humaines et sociales dont l'objet d'étude recouvre la réalité humaine nécessitant souvent des interprétations et donc de la subjectivité, éloignée des dogmes forgeant les sciences dites dures. L'épistémologie propose de légitimer les sciences de Gestion auprès de la communauté scientifique dans son ensemble mais également pour les praticiens. Désormais mature scientifiquement, la Gestion ne cesse de s'approprier des problématiques apparaissant de plus en plus complexes.

Après cette présentation théorique indispensable dans la compréhension du fondement d'une démarche scientifique, il est nécessaire de se positionner, que ce soit au niveau épistémologique ou en matière de choix d'inférence. Ce préambule exposant les différentes options possibles permet de fixer les conséquences en matière de statut de la connaissance dans un souci de portée ce cette recherche. En effet, l'orientation d'un travail scientifique influe sa vérifiabilité et sa capacité de généralisation qui est extrêmement variable pour une même thématique traitée. Ce positionnement est intimement lié à une problématique et à des objectifs de recherche présentés dans le développement suivant.

B. Objectifs de recherche et posture constructiviste

La problématique précitée dans les propos introductifs se décline très simplement en trois objectifs théoriques tendant à la matérialisation de l'intelligence économique en se fondant sur son approche fonctionnelle et sur des concepts managériaux. Au-delà de ces objectifs théoriques, il existe une dualité d'intérêts pratiques, pour l'entreprise d'abord qui accueille ces recherches dans le cadre du Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise, puis plus largement pour l'ensemble des organisations. Concernant l'entreprise d'accueil, les intérêts sont à la fois une meilleure connaissance de son environnement informationnel et une optimisation de l'exploitation de ses connaissances. Plus largement, l'anticipation des risques et une amélioration du fonctionnement organisationnel favorisant la création de valeur demeurent aussi dans les finalités de cette démarche. Concernant les intérêts étendus de ces travaux, leur portée peut ouvrir la voie à la création d'un modèle transposable d'intelligence économique tout en proposant une clarification de ses pratiques et en présentant des fondements théoriques aux futurs enseignements en la matière. Enfin, des critères organisationnels d'évaluation de cette démarche pourraient, dans un futur, être élaborés.

La volonté et le contexte de cette recherche visent à construire et organiser la représentation des fonctions d'intelligence économique par les acteurs organisationnels, en se basant sur des théories gestionnaires. Il s'agit de s'inscrire dans une approche systémique afin de modéliser la gestion de l'asymétrie de l'information et sa capacité à produire de la valeur. En effet, il est intéressant d'étudier la façon dont les acteurs interprètent ces fonctions, en rupture et complément avec certaines approches descriptives proposées notamment par les Sciences de l'Information et de la Communication. L'objectif est de comprendre pourquoi ces fonctions ayant pourtant une existence propre au sein de l'organisation se retrouvent sous la sémantique « intelligence économique ». Au-delà, ce terme connait aujourd'hui une véritable dynamique pratique, avec notamment le développement de formations universitaires. Le contexte de ces travaux les place au cœur de l'organisation en créant une véritable empathie entre le chercheur et les collaborateurs de l'entreprise, positionnés désormais dans une démarche co-constructiviste de connaissances scientifiques. Le souhait de comprendre le sens que donnent les sujets en situation de gestion à leurs pratiques des fonctions d'intelligence économique s'inscrit dans le cadre d'une situation donnée afin de mettre en adéquation le corpus théorique développé dans l'état de l'art et les pratiques informationnelles. L'emploi

des concepts managériaux classiques vise également à proposer un modèle enseignable et reproductible. En somme, ces objectifs de recherche, résumés dans le schéma suivant, ambitionnent de proposer une définition matérielle de l'intelligence économique, à partir de ses pratiques en se basant sur des concepts managériaux classiques : l'asymétrie de l'information, le système et la valeur. Cette vision des connaissances scientifiques en Gestion est donc profondément ancrée dans un paradigme épistémologique constructiviste.

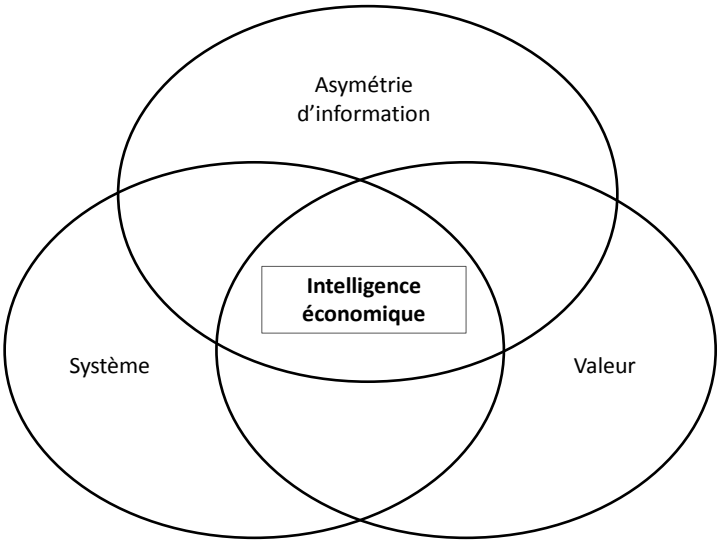

Figure 19: Objectifs de recherche

Source: Elaboration propre

En complément, ces travaux s'inscrivent dans une logique exploratoire consistant à découvrir les représentations sociales d'une notion en posant des hypothèses afin de comprendre et matérialiser les pratiques informationnelles au sein de l'organisation. La construction d'un cadre conceptuel, et l'alimentation réciproque de la théorie et des pratiques, présentent un véritable enrichissement en s'inscrivant pleinement dans un raisonnement de type adductif.

Une réflexion sur les connaissances produites par une démarche scientifique est essentielle et doit trouver une véritable cohérence en fonction des objectifs théoriques et pratiques préalablement définis. Le souhait de proposer une définition matérielle de

l'intelligence économique, positionnée dans les sciences de Gestion, trouve tout son sens dans une posture constructiviste mêlée à un raisonnement issue de l'abduction. Désormais, une stratégie de recherche doit être dessinée afin d'élaborer une méthodologie de recueil des données indispensable en sciences humaines et sociales, et objet du paragraphe suivant.

§2. *Le choix d'une méthodologie qualitative*

Les développements précédents, au sein de l'état de l'art de l'intelligence économique démontrent que ces pratiques sont aujourd'hui très peu étudiées en profondeur, leur approche demeurant relativement superficielle. Par ailleurs, une véritable émulation en provenance des praticiens publics et privés autour des fonctions traditionnellement assimilées à l'intelligence économique prouve une attente de fondements théoriques que les concepts managériaux peuvent offrir. Au double regard de ce constat et des choix épistémologiques développés dans le paragraphe précédent, une véritable stratégie doit être élaborée conjuguée à une méthodologie de recherche (A). Ces éléments sont ensuite déclinés, dans un cadre opérationnel sous forme de modes de recueil de données (B).

A. Une stratégie et méthodologie de recherche

D'abord il est essentiel de préciser qu'une posture épistémologique ne présuppose en rien une stratégie de recherche ou une méthodologie. Néanmoins, ces travaux s'inscrivent dans le cadre d'une convention tripartite entre un doctorant, une entreprise et un laboratoire de recherche. En ce sens, pour produire des connaissances considérant l'intention des acteurs, l'étude de cas apparaît comme une stratégie en adéquation avec une volonté de contextualisation de la problématique par son environnement, mais également une compréhension des situations managériales pratiques liées aux flux informationnels tout en considérant les processus organisationnels (Wacheux, 1999). Une présence quotidienne au sein d'une organisation permet naturellement de considérer une étude de cas unique, qui, comme le précise Yin (1990) *« examine un phénomène au sein d'un contexte réel et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées »*. Le fort ancrage pratique des fonctions d'intelligence économique et le besoin identifié de la construction d'un corpus théorique permettent de déduire la nécessité de s'intéresser à des situations managériales afin de délimiter les contours de ce concept. Il est important de préciser que le choix de l'étude de cas ne présage pas la posture épistémologique, la logique de raisonnement, ou les choix

méthodologique mais s'inscrit plutôt dans une volonté d'ancrage pratique des travaux de recherche. Au-delà, cette étude vise également à proposer des solutions pratiques pour l'organisation d'accueil afin d'optimiser son fonctionnement.

La question du recours à un cas unique dépasse la simple opportunité de réaliser cette recherche dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise (CIFRE). En effet, le nombre de cas d'étude a suscité un vif débat dans la communauté académique en sciences du Management, particulièrement dans *Academy of Management Review* où Dyer et Wilkins (1991) ont échangé à plusieurs reprises avec Eisenhardt (1989,1991). Ce dernier perçoit l'intérêt de l'étude de cas uniquement dans une approche multiple, afin de comparer des pratiques gestionnaires. Il insiste particulièrement sur le caractère testable des connaissances à produire dans une perspective large de généralisation des résultats. A contrario, Dyer et Wilkins (1991) considèrent que ce n'est pas le nombre de cas qui prévaut, mais plutôt la capacité du chercheur à générer des concepts originaux d'un ou plusieurs cas. Finalement, ce débat permet de conditionner le choix du nombre de cas aux objectifs de recherche ; plusieurs cas étant appropriés dans une perspective de généralisation des résultats, le cas unique pouvant être préféré pour offrir une vision approfondie d'un phénomène, cette dernière idée étant retenue dans les développements suivants.

Au-delà, dans sa thèse de doctorat, Gombault (2000) justifie l'emploi d'un cas unique pour appréhender les spécificités d'un contexte organisationnel afin de saisir la logique des acteurs. Il s'agit particulièrement de comprendre des champs théoriques récents qui nécessitent un enrichissement conceptuel nécessitant d'ouvrir de nouvelles perspectives (Mintzberg, 1979). A l'inverse, la multiplication de cas serait synonyme de répétitions de résultats qui nuiraient à la découverte éventuelle de nouveaux filons de recherche. Yin (1990) justifie également l'utilisation d'un cas unique, notamment dans une perspective exploratoire, afin de procéder à une investigation en profondeur d'un concept, objectif fixé par ces travaux autour de l'intelligence économique. En ce sens, on peut alors évoquer l'idée de cas instrumental (Sake, 1994) facilitant la compréhension de quelque chose d'autre, à savoir, les fonctions informationnelles. S'agissant de l'éventuelle portée générale des résultats, les phénomènes observés dans une organisation auraient vocation à se reproduire dans d'autres organisations (Romelaer, 1994). La sociologie et Bourdieu (1992) explique que c'est le regard théorique que porte le chercheur sur le cas qui importe, généralisable à de propositions théoriques et non à des groupes autres que celui étudié. Enfin, la généralisation se veut alors analytique et non

statistique (Yin, 1990), c'est-à-dire construire une modélisation générative du cas unique à partir d'un raisonnement métaphorique et analytique renvoyant à des concepts prédéfinis (Maffesoli, 1985).

S'agissant ensuite de la méthodologie définie comme *« l'ensemble des règles et démarches adoptées pour conduire une recherche »*[53], deux approches s'opposent traditionnellement dans le cadre des sciences de Gestion. Il s'agit d'abord des méthodes quantitatives qui apparaissent comme utilisant des analyses mathématiques afin de décrire et analyser des phénomènes. Cet objectif semble éloigné d'une volonté de compréhension de situations managériales fortement contextualisées. En ce sens, le recours aux méthodes qualitatives apparaît beaucoup plus pertinent en offrant l'avantage, selon Wacheux (2005), *« de prise en compte des théories implicites des acteurs dans le processus de compréhension et de la spécificité du contexte dans lequel elles se construisent ».* Dans le cadre d'une étude de cas unique, les interactions générées avec les acteurs organisationnels permettent de percevoir leurs intentions en considérant véritablement les situations de gestion. Particulièrement adaptées aux sciences sociales, les méthodes qualitatives se caractérisent par une volonté de dégrossir un sujet, et peuvent, le cas échéant, être complétées par une étude quantitative.

Cette thèse s'inscrit dans une volonté de production de connaissances scientifiques autour d'un socle théorique pluridisciplinaire marqué par le plurilinguisme. Parallèlement, l'intelligence économique trouve aujourd'hui un véritable écho pratique par le développement de formations et d'associations professionnelles. Dans ce contexte, le rôle de l'exercice scientifique est de guider les praticiens afin d'optimiser l'exercice de leurs fonctions en proposant des concepts à la fois clairs, délimités et fédérateurs. Ces propos trouvent d'ailleurs une juste illustration dans la célébrissime citation de Léonard De Vinci *« La science est le capitaine, et la pratique ce sont ses soldats ».* Pour parvenir à cet objectif ambitieux, le schéma suivant présente la stratégie de recherche adoptée dans cet exercice afin d'atteindre une proposition de définition matérielle de l'intelligence économique (Figure 20).

[53] HTTP://WWW.CNRTL.FR/

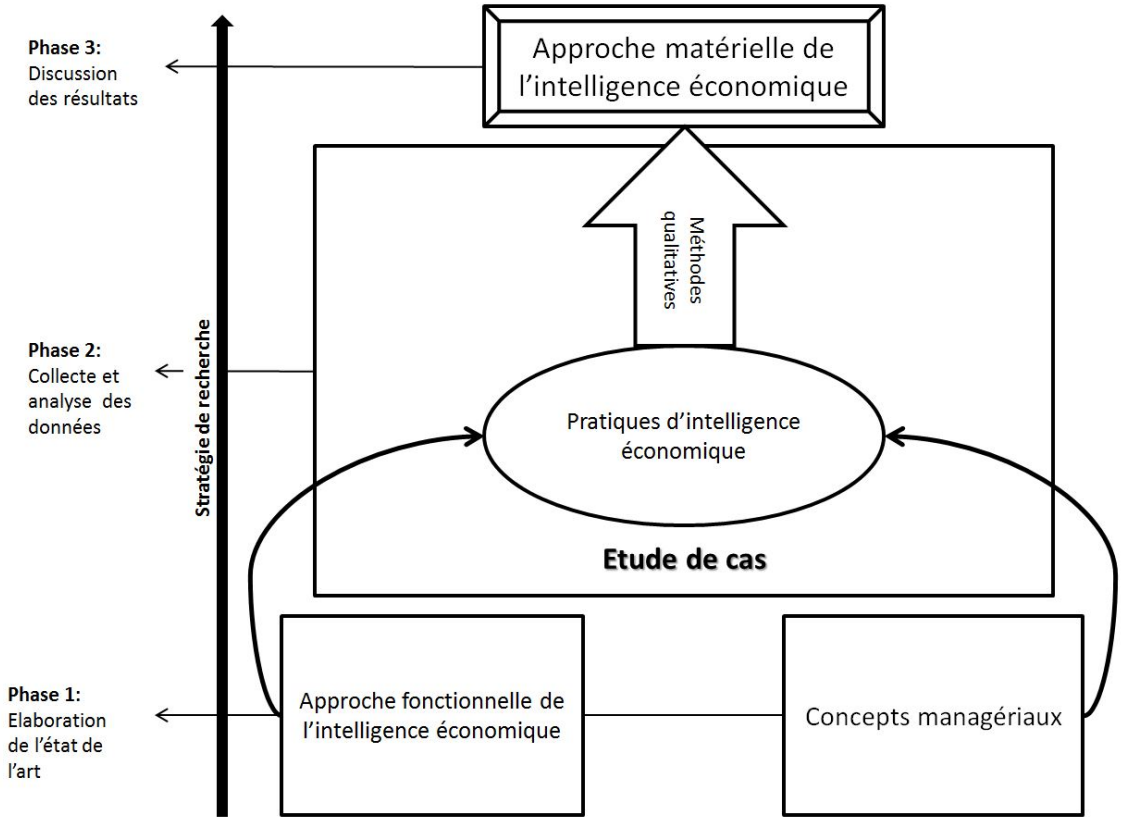

Figure 20: Stratégie de Recherche

Source: Elaboration propre

Cette approche stratégique se décline en trois phases qui ont occupé d'une manière équilibrée le temps consacré à cette thèse :

- La première phase consiste à l'élaboration d'un état de l'art autour de la thématique de recherche, à savoir l'intelligence économique. L'objectif est de proposer une présentation la plus exhaustive possible de la connaissance autour d'une thématique donnée afin de débuter un exercice scientifique. Concrètement, elle consiste à des recherches bibliographiques approfondies qui, dans le cas présent, ont porté à la fois sur l'intelligence économique mais également sur les concepts managériaux périphériques afin de s'orienter vers une réponse à la problématique de recherche.
- L'étape suivante vise à confronter cet état de l'art avec les réalités pratiques. En ce sens, une méthodologie qualitative trouve toute sa justification. En effet, peu d'études empiriques traitent les problématiques d'intelligence économique. Dans le cadre d'une approche quantitative, les travaux relativement anciens de Romani et Bournois (2000) peuvent être cités tout comme ceux de Larivet (2009) utilisant une démarche

qualitative dans le cadre d'une étude de cas. Cette dernière recherche est assez proche de celle réalisée dans le cadre de cette thèse. En effet, l'objectif est de proposer une recherche logico-formelle qui, comme le souligne Jameux et al. (1996) vise *« Dans sa forme la plus achevée, une construction théorique formalisée par un modèle ».* La posture épistémologique choisie, le contexte et les objectifs orientent naturellement ces travaux vers une étude de cas et le recours aux méthodes qualitatives afin de comprendre d'une manière approfondie des situations entrant dans le périmètre des fonctions d'intelligence économique. Cette démarche s'inscrit dans le courant philosophique de la phénoménologie c'est-à-dire la considération que *« la conscience est donatrice de sens […] la tâche des Sciences de l'Homme n'est pas d'étudier les faits, mais les significations »* (Mucchielli, 1983). En somme, cette approche qualitative est justifiée par le but de comprendre la perception des acteurs organisationnels dans le cadre de leurs pratiques des fonctions d'intelligence économique afin de proposer un modèle conceptuelle enseignable et délimité.

- Enfin, la dernière étape de ces travaux repose sur une présentation et une discussion autour des résultats collectés dans le cadre de l'étude de cas. Cette ultime phase a pour finalité de commenter les résultats de la démarche scientifique avec une mise en avant de ses apports, ses propositions et ses limites.

Finalement, l'utilisation d'une stratégie de recherche basée sur une étude de cas unique apparaît comme véritablement cohérente au regard de l'état de l'art préalablement développé et des objectifs de recherche définis. Au-delà, l'emploi d'une méthodologie qualitative semble pertinent, innovant et nécessaire pour des travaux à visée exploratoire dont la construction est basée sur une confrontation de la littérature à la réalité empirique.

Après cette présentation du processus scientifique, il devient nécessaire de préciser les modalités pratiques qui déclinent la méthodologie. Au regard de la densité du corpus théorique développé autour de l'intelligence économique, le recours à des entretiens semi-directifs apparaît comme naturel, cet élément étant présenté dans le développement suivant.

B. Modes de recueil et analyse des données

Dans l'esprit du positionnement épistémologique et des choix méthodologiques opérés, le recueil des données a pour objectif de comprendre, dans le cadre de la proposition de définition matérielle de l'intelligence économique, la perception par les acteurs organisationnels de leurs pratiques des fonctions informationnelles. Dans ce contexte, l'explication et le développement de cette étape fondamentale permettent de donner une certaine crédibilité et objectivité (Hirshman, 1986) à la démarche scientifique. Le point de départ de cette recherche est l'état de l'art de l'intelligence économique développé dans la première partie de ce document, qui présente à la fois une approche descriptive et fonctionnelle de l'intelligence économique puis une proposition conceptuelle à la lumière de théories gestionnaires. Cet exercice théorique a permis l'élaboration d'une définition matérielle de l'intelligence économique qui peut désormais être confrontée à la pratique dans le cadre d'interactions avec des praticiens.

Une présence quotidienne dans l'organisation permet d'observer son fonctionnement et des situations managériales fortement contextualisées. Par observation, il s'agit d'entendre *« un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe, de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée »* (Baumard et al., 1999). La justification d'une utilité au sein de la structure se traduit par la réalisation de certaines missions, parfois éloignées de la thématique de recherche. En ce sens, cette implication s'inscrit dans le cadre d'un « observateur qui participe », position développée par Baumard et al. (1999) pour un chercheur dont la mission scientifique est clairement identifiée par les acteurs organisationnels, avec une présence importante et un rôle opérationnel marginal. Une forte assiduité permet par ailleurs de construire une relation de confiance avec les collaborateurs de l'entreprise, gage de collecte de données de qualité dans le cadre de la suite du processus scientifique.

Les entretiens semi-directifs (ou « semi-structurés ») apparaissent naturellement comme l'instrument adéquat de cette démarche offrant le double avantage de déterminer les thématiques abordées, tout en laissant suffisamment de souplesse afin d'approfondir les propos des répondants (Patton, 2001). Au même titre que l'entretien non-directif, ils se définissent comme une situation de face à face vis-à-vis du sujet, avec un thème général défini par l'investigateur. Ce dernier doit faire preuve de la plus grande empathie, c'est-à-dire d'une

« Faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent »[54], concrètement, pour le chercheur, il devient indispensable d'accepter le cadre de référence de son sujet. Une approche semi-directive ajoute à la démarche un guide d'entretien[55] permettant de structurer une série de thèmes préalablement définis. Ces thèmes sont introduits, au sens de Rubin et Rubin (1995) par des questions principales servant *« de guide dans l'entretien ».* Les questions d'investigations permettent de clarifier des réponses incomplètes, les questions d'implication suscitant des rebonds face aux réponses du sujet, gage d'une véritable interactivité. Seules les questions principales peuvent être préparées par avance, en fonction de thèmes préalablement définis. Voici ceux qui guideront cette étape, en lien étroit avec la proposition de définition matérielle de l'intelligence économique :

- La gestion de l'asymétrie de l'information comme objet de l'intelligence économique, en effet les observations ont démontré l'existence de certaines pratiques éparses issues des définitions classiques l'intelligence économique au sein de Gaz de Bordeaux.

- L'interdépendance des fonctions d'intelligence économique, qui s'inscrit dans le cadre d'une approche systémique et le lien intime qu'il existe entre elles.

- La création de valeur comme objectif de l'intelligence économique, le but de ces fonctions demeurant pour l'instant relativement confus, si ce n'est une vocation décisionnelle. Au regard de leur interdépendance, dans une perspective managériale, la création de valeur peut se présenter comme un objectif pertinent.

Cette phase d'entretiens est au cœur de cette recherche, et vise le cheminement d'une approche fonctionnelle vers une conceptualisation de l'intelligence économique. Avant de débuter l'échange avec le sujet, l'entretien débute par une courte présentation[56] du contexte de ces travaux et de définitions sommaires des quatre fonctions d'intelligence économique. L'objectif est ici d'identifier les pratiques informationnelles et de les regrouper au sein du corpus de théories managériales préalablement défini.

[54] DEFINITION EXTRAITE DE LE PETIT LAROUSSE, EDITION 1994
[55] LE GUIDE D'ENTRETIEN COMPLET POUR CES TRAVAUX SE TROUVE EN ANNEXE 3
[56] LE SUPPORT DE CETTE PRESENTATION SE TROUVE EN ANNEXE 4

Au départ de cette phase, 25 entretiens sont prévus avec l'ensemble des cadres et dirigeants de l'organisation représentants les activités traditionnelles d'une entreprise. Leurs fonctions managériales au cœur de l'organisation trouvent du sens avec l'objectif scientifique de ce travail. Au final, 23 sont réalisés, la collecte des données s'inscrivant désormais dans le cadre d'une saturation satisfaisante, c'est-à-dire que la quête d'éléments complémentaires ne présente plus d'intérêt au regard du corpus théorique et des objectifs de recherche (Hlady-Rispal, 2002). Le tableau suivant présente les entretiens prévus et réalisés (Tableau 8) :

Fonction	Date	Durée (minutes)
Responsable Développement Ressources humaines	27-févr-13	45,00
Cadre juridique	11-mars-13	50,00
Responsable juridique	11-mars-13	55,00
Directeur Général	22-févr-13	40,00
Cadre commercial	28-févr-13	68,00
Cadre négoce	04-mars-13	63,00
Cadre énergie	27-févr-13	58,00
Cadre énergie	12-mars-13	50,00
Responsable Moyens Généraux	18-mars-13	55,00
Responsable Financier	25-mars-13	55,00
Directeur Financier	04-mars-13	48,00
Directeur Communication	05-mars-13	88,00
Responsable Communication	26-févr-13	38,00
Cadre marketing	20-févr-13	40,00
Cadre marketing	19-févr-13	43,00
Responsable Système d'information	19-févr-13	35,00
Cadre Système d'information	26-févr-13	45,00
Cadre méthodes	20-févr-13	40,00
Responsable Qualité	05-mars-13	50,00
Cadre animation filière	19-févr-13	40,00
Directeur Technique	19-mars-13	55,00
Cadre technique	28-mars-13	60,00
Cadre Développement durable	15-mars-13	55,00
Directeur Système d'information	Non réalisés	
Directeur Energie		
Directeur Ressources humaines		

Tableau 8: Planning entretiens

Source: Elaboration propre

Ces entretiens ont tous été enregistrés sous forme numérique et retranscrit, l'ensemble de ces données étant annexées[57] à ce document dans un souci de crédibilité de la démarche, c'est-à-dire d'accès à l'ensemble des éléments ayant permis la construction de ces travaux avec un but de légitimation scientifique. Il est essentiel de préciser que chaque entretien a été relu et, le cas échéant, corrigé par le praticien concerné.

La phase suivante consiste à analyser ces données au regard de la grille de lecture préalablement définie par le guide d'entretien. Plusieurs types d'analyses de contenu (Mucchielli, 2006) existent renvoyant à des problématiques d'orientation et de finalité de l'exercice. Deux courants dessinent l'analyse de contenu ; l'herméneutique d'abord qui consiste à décrypter le sens caché d'un texte officiel à l'aide de codes, de clefs ou de symboles. La ligne logique ensuite qui recherche les caractéristiques du discours rationnel et cohérent en utilisant des outils épistémologiques ou linguistiques.

Les objectifs de recherche préalablement définis et les choix d'ordre épistémologique orientent cette étape vers une analyse thématique qui s'inscrit dans des méthodes dites sémantiques et structurales. Elles visent à dépasser le contenu formel des données pour atteindre une analyse au second degré non instantanée lors de la première lecture. Dans ce contexte, l'analyse thématique consiste, comme le précise Paillé et Muchielli (2008) à *« procéder systématiquement au repérage, au regroupement et subsidiairement, à l'examen des discursif des thèmes abordés dans un corpus ».* Le philosophe Bachelard (1939) illustre parfaitement cette approche au travers d'une analyse des textes du poète Lautremont qui au travers de *« symboles »* s'attaque finalement à des sujets plus précis qui ne peuvent être perçus qu'à l'aide d'une analyse thématique. Par thème, il s'agit d'identifier sur quel sujet porte chaque unité textuelle et ce qu'elle signifie. En ce sens, les thèmes traités sont préalablement définis au regard du cadre conceptuel prédéterminé. Deux grands thèmes se retrouvent donc, celui de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique, reprenant chacune de ses composantes, et sa définition matérielle au regard des concepts managériaux auxquels elle renvoie. L'asymétrie d'information a été identifiée au regard de ses conséquences, c'est-à-dire l'aléa moral et la sélection adverse (Tableau 9).

[57] L'ENSEMBLE DES ENTRETIENS RETRANSCRITS SONT PRESENTES EN ANNEXE 5

Approche fonctionnelle	Approche matérielle
Veille	Aléa moral
Gestion desconnaissances	Sélection adverse
Influence	Système
Protection	Valeur

Asymétrie d'information

Tableau 9: Thèmes utilisés dans le cadre de l'analyse de contenu

Source: Elaboration propre

En pratique, l'objectif est d'abord d'identifier les fonctions d'intelligence économique, puis de considérer leur capacité à intégrer le cadre conceptuel proposé de définition matérielle de la notion. Cette approche thématique duale est réalisée dans un premier temps de façon verticale, c'est-à-dire pour chacun des entretiens réalisés puis dans une perspective globale et horizontale pour l'ensemble du verbatim. Afin de faciliter la présentation des résultats, les différents entretiens ont été regroupés au regard des fonctions des praticiens dans l'organisation et de leur appartenance à ses structures internes (Tableau 10).

Affaires générales	Commercial	Finances Achats	Marketing Communication	Système d'informations	Technique
Responsable Développement Ressources humaines	Cadre commercial	Responsable Moyens Généraux	Directeur Communication	Responsable Système d'information	Cadre animation filière
Cadre juridique	Cadre négoce	Responsable Financier	Responsable Communication	Cadre Système d'information	Directeur Technique
Responsable juridique	Cadre énergie	Directeur Financier	Cadre marketing	Cadre méthodes	Cadre technique
Directeur Général	Cadre énergie		Cadre marketing	Responsable Qualité	Cadre Développement durable

Tableau 10: Regroupement des entretiens par catégorie

Source: Elaboration propre

Les modalités d'analyse sont duales, à la fois manuelle par une identification des thèmes au sein du verbatim puis automatisée à l'aide du logiciel NVivo édité par la société QSR qui offre une aide précieuse en matière de présentation et d'identification des thèmes en décontextualisant le contenu d'un document. Néanmoins, cet outil n'apparaît pas comme suffisant pour mener une analyse fine, car il ne propose qu'une approche quantitative des données, un complément manuel permettant une meilleure analyse sémantique et structurale basée sur l'intelligence, l'interprétation et les connaissances du chercheur.

La posture et la méthodologie étant désormais posées, il est important de présenter le cas étudié dans cette recherche afin de concrétiser la présentation des résultats dans la section suivante.

Section II : Présentation de l'étude de cas

Le parti pris stratégique de cette recherche est la réalisation d'une étude de cas unique qui nécessite une présentation détaillée de l'organisation concernée dans le premier paragraphe de cette section (§1). Au-delà, les problématiques d'intelligence économique représentent un enjeu important du secteur énergétique dépassant le cadre des sciences de Gestion. Cette idée sera présentée dans le 2e paragraphe (§2).

§1. *Présentation de Gaz de Bordeaux, acteur du secteur énergétique*

Cette thèse s'inscrit dans une stratégie d'étude de cas unique conditionnant des données fortement contextualisées. Les propositions faites s'entendent donc « *toutes choses égales par ailleurs* [58]», c'est-à-dire au regard de paramètres extérieurs au modèle constant. Ces propos justifient un exposé détaillé du cas d'étude qui doit être précédé par une présentation de son secteur d'activité et de ses enjeux (A). Ensuite, un développement critique sur l'historique et la réalité actuelle de l'entreprise, Gaz de Bordeaux (B), trouve tout son sens suivi par le détail de son organisation (C).

A. Les enjeux du secteur énergétique

D'un point de vue économique, le secteur énergétique peut se définir comme l'ensemble des entreprises qui produisent, commercialisent et distribuent de l'énergie. Par énergie, on entend *«l'ensemble des forces susceptibles de mouvoir les machines nécessaire à la production industrielle et à la vie domestique »*[59]. Il s'agit essentiellement de l'électricité, du gaz naturel ou du pétrole, produits devenus incontournables dans le quotidien des sociétés contemporaines.

En France, les acteurs du secteur énergétique connaissent des bouleversements structurels importants depuis une trentaine d'années, conséquence d'une construction européenne allant dans le sens d'une ouverture progressive des marchés à la concurrence. D'une gestion publique avec un pilotage souvent étatique, ces entreprises sont devenues privées et soumises aux contraintes de l'économie de marché. Ces changements ont eu des répercussions

[58] CETTE EXPRESSION RENVOIE A LA LOCUTION LATINE « CETERIS PARIBUS SIC STANTIBUS » QUI SIGNIFIE QU'UN MODELE ET DES VARIABLES SONT EXPLIQUES A L'EXCLUSION DE TOUT AUTRE FACTEUR. DANS LE CAS DE CES TRAVAUX, AU REGARD DE LA METHODOLOGIE DEVELOPPEE, IL EST INDISPENSABLE DE CONSIDERER QUE CES PROPOS S'ENTENDENT DANS LE CONTEXTE DU CAS ETUDIE.

[59] DEFINITION EXTRAITE DU DICTIONNAIRE EN LIGNE HTTP://WWW.CNRTL.FR/

économiques considérables avec la transformation d'acteurs publics en grandes entreprises privées. Les considérations politiques sont devenues concurrentielles et l'idée de satisfaction de l'intérêt général s'est métamorphosée en recherche de profits.

Ce phénomène a engendré la naissance de grands groupes capitalistiques qui ont, en France, un véritable poids économique. Parmi les entreprises cotées au CAC 40, 4 concernent directement le secteur énergétique (Total, EDF, GDF, Air Liquide) pour une capitalisation boursière totale au 18 mai 2013 d'environ 400 milliards d'euros. Chacun de ces acteurs réalise plusieurs dizaines de milliards d'euros de chiffre d'affaires et a dégagé un résultat net excédentaire pour l'exercice 2012 (Tableau 11).

	CHIFFRE D'AFFAIRES	**RESULTAT NET**	**EFFECTIF**
Total	200	10,7	96 951
GDF Suez	97	1,6	200 650
EDF	73	4,2	158 842
Air Liquide	15	1,6	43 600
Gaz de Bordeaux	0.228	0,001	160

Tableau 11: Indicateurs des acteurs du secteur énergétique (données financières en Milliards d'euros), exercice 2012

Source : Elaboration propre

Il est important d'isoler, dans le secteur énergétique, les entreprises qui ont un rôle de fourniture et de commercialisation d'énergie domestique, essentiellement le gaz naturel et l'électricité. EDF (Electricité de France) et GDF Suez (Gaz de France) jouent un rôle singulier sur le marché français, ancien monopoles étatiques, ces deux grands groupes détiennent en encore plus de 85% des parts de marché sur la vente et distribution de gaz et d'électricité. Enfin, concernant la structure de leur capital, la puissance publique demeure toujours prégnante dans les choix stratégiques de ces firmes ; l'Etat détenant 85,5% du capital d'EDF et 35,7% pour GDF Suez.

La consommation énergétique a été multipliée par 1,8 entre 1973 et 2008, ce qui démontre des besoins importants et indissociables aux progrès réalisés par les sociétés modernes. En effet, l'utilisation d'énergie est permanente avec un accroissement des consommations afin de satisfaire les exigences du quotidien. De ce constat est née la notion de « politique énergétique » dédiée à la gestion de l'énergie et conséquence de la création en France d'un

ministère en charge de ces questions. Désormais, l'énergie dépasse la sphère économique, le drame de Fukushima en 2011 et la surchauffe de réacteurs nucléaires ayant des effets sociaux, environnementaux mais également humains irréparables.

Ce drame a des conséquences concrètes au niveau de la politique énergétique européenne, l'Allemagne ayant fait le choix de sortir définitivement de la production nucléaire civile d'ici 2022. Cette stratégie politique a des répercussions économiques importantes mais pèse également sur les habitudes de consommation des pays occidentaux qui devront obligatoirement diminuer. Cette idée s'inscrit dans la continuité du concept de développement durable crée au début des années 1980 et guidant aujourd'hui de nombreuses actions économiques. Le développement durable est très justement défini par l'ancien premier ministre Norvégien Harlem Brundtland comme *« répondre aux besoins présents sans mettre en péril la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins ».* Cette définition touche directement le secteur énergétique qui est un utilisateur important de ressources naturelles non renouvelables, les scientifiques s'accordant par exemple sur le fait que la planète terre de disposerait plus que de 60 années de réserves de gaz naturel en conservant le rythme actuel de consommation mondiale.

L'énergie est donc au cœur des préoccupations sociales, les sources énergétiques et la maîtrise des consommations étant l'une des questions auxquelles l'ensemble des parties prenantes devrait apporter une réponse. Satisfaire aux objectifs du développement durable est désormais un objectif politique contraint de trouver une dynamique économique.

Le secteur énergétique est complexe englobant de nombreux phénomènes politiques, économiques, juridiques ou sociaux. De la gestion des ressources naturelles sensibles (gaz, uranium, pétrole…) en passant par le statut juridique des acteurs ou l'attachement des collaborateurs des entreprises du secteur au service public, il s'agit d'un terrain d'étude idéal pour l'ensemble des sciences sociales. A titre d'exemple, l'interrogation de la base de données Cairn, dédiée aux sciences humaines et sociales, annexe plus de 20 771 articles sous l'occurrence « énergie » avec une explosion des productions scientifiques au début des années 2000. Les Sciences Politiques sont les plus prolifiques sur ces questions et traitent essentiellement des thématiques géopolitiques relatives à la gestion, par les puissances publiques, des ressources naturelles. En effet, les activités économiques liées au secteur énergétique génèrent un certain nombre d'externalités lourdes de conséquence pour les politiques publiques.

Concernant les sciences économiques et de gestion, la littérature francophone se penche essentiellement sur le passage progressif d'un secteur régulé vers une dérégulation souhaitée par le pouvoir politique. Les conséquences micro et macroéconomique sont abordées d'un point de vue stratégique, organisationnel ou financier. Rappelons également que l'une des théories pionnière en finances se fonde sur une étude des acteurs du secteur énergétique. Effectivement Modigliani et Miller (1958), prix Nobel d'économie 1985, ont basé leurs recherches relatives à l'impact de la structure du capital sur la valeur de l'entreprise sur des études quantitatives considérant un échantillon d'entreprises américaines du secteur énergétique.

Les mutations actuelles de ce secteur et leurs conséquences sociales représentent un terrain de recherche passionnant permettant de fonder des réflexions sur des situations complexes. L'utilisation permanente, par chacun, de l'énergie donne également un sens pratique important à ce type de démarche qui semble aujourd'hui essentielle dans une perspective de progrès futurs. Gaz de Bordeaux représente un acteur particulier de ce secteur en pleine mutation que le développement suivant vise à présenter.

B. Gaz de Bordeaux, un acteur singulier

Gaz de Bordeaux est une entreprise ancienne marquée par une histoire riche sur le plan économique, politique, technologique mais également social. L'entreprise trouve son origine dans la construction de la première usine de production de gaz, rue Judaïque, à Bordeaux, en 1832. Le gaz est, durant cette période, un produit manufacturé issu de réactions chimiques qui semblent aujourd'hui relativement simples. En effet, la combustion du charbon dans des chambres dites de « carbonisation » permet de dégager du méthane ensuite diffusé dans le réseau naissant de la ville. En 1839, le gaz est utilisé pour l'éclairage public, l'exploitation par concession de ce service revenant à la Compagnie Impériale et Continentale du gaz de Londres. A la fin du XIXe siècle, en 1875, l'utilisation de l'énergie gazière se développe à d'autres usages, notamment pour les systèmes de chauffage ou la cuisson d'aliments. Ces progrès techniques sont accompagnés et commercialisés par la Compagnie du Gaz de Bordeaux crée à cet effet. Plus tard, en 1904, les usages de l'électricité commencent à se développer, l'éclairage public est donc confié à la Compagnie Générale d'Eclairage de Bordeaux qui a pour mission, sous le statut juridique de concessionnaire de la Ville, d'assurer la distribution et la fourniture de gaz et d'électricité pour tous les usages sur le réseau.

L'augmentation des besoins énergétiques de la commune de Bordeaux et les avancées technologiques impulsent, en 1919, la création d'une régie dédiée à la fourniture de gaz et d'électricité sous l'autorité du Maire: c'est la naissance de la Régie Municipale du Gaz et de l'Electricité de Bordeaux. Afin de répondre à un accroissement de la demande, une usine de production de gaz très performante est construite dans le quartier de Baccalan en 1922. La vague de nationalisations intervenue en France au milieu du XXe siècle a pour conséquence la cession des activités électriques de la Régie Municipale du Gaz et de l'Electricité de Bordeaux à EDF en 1956. Les activités gazières demeurent cependant sous l'autorité du maire de Bordeaux en régie directe, malgré la création de Gaz de France. Cet attachement aux activités gazières par la mairie de Bordeaux est la conséquence d'une exploitation pionnière en Gironde qui a permis d'acquérir un professionnalisme important.

Les évolutions structurelles, en France et en Europe, obligent la transformation de la Régie du Gaz de Bordeaux en Société Anonyme d'Economie Mixte Locale (SAEML) détenue à hauteur de 66% par la commune de Bordeaux, le reste de l'actionnariat étant réparti entre des acteurs nationaux du secteur énergétique (GDF notamment).

La construction européenne et l'ouverture progressive des marchés de l'énergie ont contraint l'entreprise à des modifications structurelles et juridiques de fond. En effet, les exigences européennes obligent désormais les fournisseurs d'énergie à se séparer des réseaux de distribution à partir d'un certain nombre de clients[60]. Très concrètement, la personne morale produisant et fournissant le gaz naturel ne peut être la même que celle gérant le réseau de distribution souterrain. Gaz de Bordeaux, afin d'entrer dans un marché concurrentiel, devient une Société par Actions Simplifiées en 2008. Les activités, par concession, de gestion des réseaux de distribution sont séparées et deviennent la mission la SAEML Régaz de Bordeaux détenue à hauteur de 66% par la Ville. Régaz de Bordeaux dispose aujourd'hui de 100% des parts de la SAS Gaz de Bordeaux.

L'historique de Gaz de Bordeaux est donc singulier, dans un secteur énergétique marqué par la globalisation d'acteurs devenus des groupes financiers très puissants. Il s'agit d'une entreprise originale par sa taille, mais également par son histoire attachée à l'activité gazière mais également au territoire bordelais. En France, seul Gaz de Strasbourg semble présenter des similitudes avec ce cas d'étude. Désormais, Gaz de Bordeaux fait figure de Petit Poucet

[60] LA REGLEMENTATION EUROPEENNE IMPOSE CETTE SEPARATION A PARTIR DE 200 000 CLIENTS…GAZ DE BORDEAUX EN COMPTE 210 000.

dans un marché de l'énergie où les enjeux politiques, économiques mais également sociaux ne cessent de se mondialiser.

D'une Régie municipale, Gaz de Bordeaux est devenue, en quelques années, une Société par Actions Simplifiées soumise aux lois de la concurrence. De simple fournisseur d'énergie, ses activités se sont diversifiées vers de nouveaux métiers dédiés notamment à assurer un soutien à l'ensemble de la chaine gazière. Il s'agit de proposer des services d'entretien sur le matériel ou la commercialisation de produits de chauffage. Consciente des enjeux actuels liés au développement durable, l'entreprise développe également, en parallèle à ses activités traditionnelles gravitant autour du gaz, de nouveaux métiers. L'investissement dans l'énergie photovoltaïque, la promotion du Gaz Naturel Véhicule (GNV) ou l'exploitation de centrales de géothermie sont des exemples concrets d'implication de l'entreprise dans la préparation de l'avenir.

Concernant les résultats financiers, l'exercice 2013 se caractérise par une diminution du chiffre d'affaires de l'ordre de 11,37%, pour un montant de 228,3M€. Le résultat net diminue largement avec un recul de 35% et s'élève à 1,3M€. Enfin, l'Excédent Brut d'Exploitation à hauteur de 4,8M€ chute de 18,64%. Pour le cinquième exercice financier de Gaz de Bordeaux dans sa forme actuelle, il est important de noter des chiffres plutôt défavorables. Ces résultats sont notamment la conséquence d'un climat hostile à la vente de gaz pour une utilisation saisonnière de chauffage, l'une des sources principale du chiffre d'affaires de l'entreprise.

La gouvernance est une problématique particulière de l'entreprise. En effet, le président du Conseil d'administration est également l'ancien directeur général de l'actionnaire majoritaire (Régaz) et l'ancien dirigeant de l'ensemble du « groupe » avant la séparation juridique du fournisseur (SAS Gaz de Bordeaux) et du distributeur (SAEML Régaz). L'ancien directeur général de Gaz de Bordeaux, démissionnaire en 2011, fut secrétaire général de l'entreprise dans son ensemble avant d'être nommé en 2008 à la tête de la nouvelle structure. Le Directeur Général actuel était auparavant Directeur Financier et assure la transition jusqu'à la vente d'une partie ou de la totalité de l'entreprise à un éventuel actionnaire. Physiquement, les deux entreprises sont dans les mêmes locaux et le président du Conseil d'administration à un poids considérable, quasi opérationnel, dans le quotidien de l'entreprise. Toutes les décisions impliquant, même d'une manière infime, l'ensemble de l'entreprise nécessitent son accord.

Il est intéressant de noter que l'entreprise vit actuellement une phase de transition, suite au départ récent d'un actionnaire minoritaire ; le géant italien ENI. Ce partenariat industriel conclu en 2008 ambitionnait un développement commun de l'entreprise sur l'ensemble du territoire national. Suite une mésentente stratégique, cet accord a échoué. Le Directeur général de Gaz de Bordeaux a quitté l'entreprise, l'intérim de cette fonction étant désormais assuré par l'ancien Directeur Financier. L'organisation est aujourd'hui dans l'attente d'un nouvel actionnaire qui devrait être un grand groupe francophone du secteur énergétique (Figure 21).

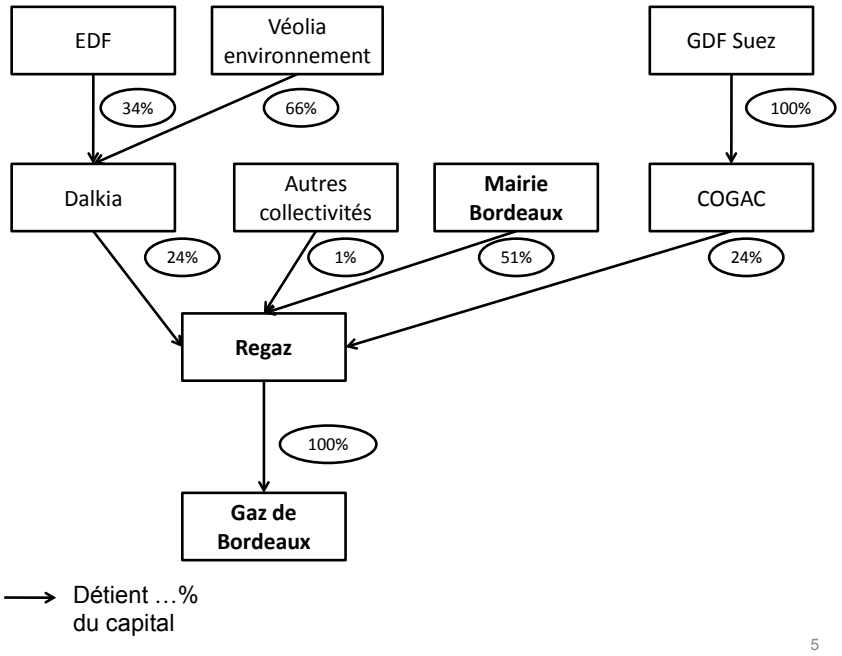

Figure 21: Cartographie de l'actionnariat de Gaz de Bordeaux

Source: Elaboration propre

Cette situation complexe pèse sur le quotidien de l'entreprise ; à notre arrivée, nous avons procédé à des entretiens libres avec l'ensemble des dirigeants. La tendance qui ressort de ces sept interviews est un certain malaise, voir un « traumatisme » concernant ces récents changements juridiques. Le sentiment vis-à-vis de Régaz, actionnaire majoritaire, est, pour Gaz de Bordeaux, de n'être qu'un service structuré en tant que tel. Ce ressenti est accentué par l'existence de services supports de Régaz, du type achats ou ressources humaines, qui travaillent pour le compte de Gaz de Bordeaux. Ces prestations sont ensuite facturées à l'entreprise, leur montant s'élevant pour l'exercice 2013 à environ 4,5M€. Dans les faits, de

nombreuses hésitations demeurent sur le positionnement stratégique de Gaz de Bordeaux, le circuit de prise de décision étant long, l'entreprise perdant en réactivité. Le poids historique des syndicats et la proximité avec la mairie de Bordeaux (le président de l'actionnaire majoritaire Régaz est adjoint au Maire de Bordeaux) rendent complexes le dialogue social qui influe sur l'ensemble des prises de décisions stratégiques. Les activités dites de service incluant l'ensemble des métiers qui ne concernent pas la fourniture de gaz (entretien, vente de chaudière, géothermie, énergie renouvelable…) sont remises en causes car jugées non rentables. En effet, les « services » représentent pour l'exercice 2012 environ 8% du chiffre d'affaires et se voient imputés des charges de personnel très importantes en matière de marketing ou de force commerciale.

Enfin, les rapports humains au sein de Gaz de Bordeaux et de Régaz sont marqués par une histoire commune. La plupart des collaborateurs ont effectué toute leur carrière dans ces entreprises et ont vécu l'ensemble de ces changements structurels importants. Quasiment tous ont une connaissance très poussée du secteur gazier et de ces entreprises, on parle même d'une « culture gazière ». Ce sujet a par ailleurs était développé par de nombreux auteurs, en sciences de Gestion au travers l'idée de culture d'entreprise (Mintzberg, 1982) ou plus spécifiquement en anthropologie (Deneuil, 1999). Des conflits humains, voire des amertumes demeurent et sont le résultat de ces bouleversements structurels. A l'heure actuelle, aucune stratégie n'est définie ou affichée par l'entreprise afin de faire face aux évolutions futures et à un marché qui ne cesse de s'ouvrir à la concurrence. Les différends humains entre les dirigeants de Régaz et de Gaz de Bordeaux pèsent sur l'entreprise. En résumé, nous utiliserons une phrase du Directeur Général, arrivé depuis peu dans l'entreprise pour définir la stratégie de Gaz de Bordeaux : *« Gaz de Bordeaux est une association de professions libérales… ».*

Cette description factuelle de l'entreprise démontre un intérêt théorique évident concernant des recherches en Sciences Humaines et Sociales. D'abord, la taille réduite de Gaz de Bordeaux permet au scientifique d'appréhender l'ensemble des métiers de l'organisation et offre une approche globale de son fonctionnement. En quelque sorte il s'agit d'un « modèle réduit » des grands groupes énergétiques français permettant de percevoir d'une manière beaucoup plus fine les réactions des différents acteurs à l'évolution de leur environnement. En effet, la taille de la structure permet d'identifier rapidement le comportement et les réactions

des différentes parties prenantes aux évolutions structurelles récurrentes du secteur énergétique.

Dans l'histoire des sciences humaines et sociales, on retrouve par ailleurs Gaz de Bordeaux dans quelques disciplines. En Droit, l'arrêt du Conseil d'Etat[61] « Compagnie Générale d'Eclairage de Bordeaux » a alimenté de nombreuses notes juridiques en dégageant le principe de l'imprévision en matière de contrats publics. En bref, il s'agit d'assurer la pérennité des contrats administratifs du fait de bouleversements temporaires de leur économie, à cause d'événements que les parties ne pouvaient prévoir.

La sociologie s'est également récemment penchée sur le cas Gaz de Bordeaux dans le cadre d'une thèse réalisée en CIFRE. Le travail de Maël Dif-Pradalier est intitulé *Libéralisation du marché de l'énergie, réorganisation du travail et mobilisation collective dans l'entreprise* et a donné lieu à une soutenance en 2009. Il porte sur l'impact sociologique des changements structurels du secteur énergétique en s'appuyant sur l'exemple de Gaz de Bordeaux tout en considérant le recrutement, la carrière, la mobilisation sociale ou l'impact des syndicats au sein de l'entreprise. Ces recherches se fondent sur une approche qualitative par le biais de questionnaires qui ont permis de démontrer à la fois la singularité du secteur énergétique, attaché à certaines valeurs, mais également l'intérêt de Gaz de Bordeaux comme cas d'étude représentatif de ces transformations. En effet, dans un contexte plus accessible que les grands groupes nationaux, Gaz de Bordeaux permet d'observer les répercussions économiques, organisationnelles, sociales, environnementales mais également politiques des évolutions du secteur énergétique et peut se présenter comme un « laboratoire » au service d'une meilleure lecture de ces changements. L'énergie présente un enjeu majeur pour notre avenir, une meilleure compréhension de ce secteur par des avancées théoriques permet d'optimiser sa gestion profitable à l'ensemble des parties prenantes.

Ces développements posent les bases permettant d'identifier le périmètre d'activité du cas étudié et ses parties prenantes. Le développement suivant va s'efforcer de présenter son organisation.

[61] CET ARRET DU CONSEIL D'ÉTAT RENDU LE 30 MARS 1916 EST PUBLIE AU RECUEIL LEBON, P. 125

C. Organisation du cas étudié

Gaz de Bordeaux compte aujourd'hui 160 collaborateurs répartis au travers de différents services et activités. Une partie des activités est réalisée par la maison-mère, Regaz, qui se voit confier, sous forme de contrats de services la gestion des ressources humaines, la comptabilité, les moyens généraux et le pilotage du système informatique.

Concernant les fonctions gérées en propres par Gaz de Bordeaux, la Direction générale comporte un Directeur et deux assistantes mutualisées avec le service commercial. Ce dernier compte une équipe de 8 commerciaux supervisés par un responsable. Sa compétence concerne les clients particuliers et professionnels, dans la limite d'une consommation annuelle de gaz de 5GWh. Actuellement, cette structure connait une certaine évolution car l'entreprise ambitionne de se développer en dehors de son territoire historique. Cette volonté se traduit par des changements de pratiques commerciales qui, auparavant, s'apparenter à des déplacements terrains chez les clients. Aujourd'hui, la réponse à des appels d'offres, souvent publics, sur l'ensemble du territoire national, se traduit par un accroissement de tâches administratives, au détriment de contacts clients directs. Ensuite, la Direction énergie gère l'approvisionnement en gaz et les clients ayant une consommation annuelle supérieure à 5GWh. Elle comporte deux équipes ; la première composée de trois ingénieurs et deux commerciaux en charge des formules de prix, des approvisionnements et des relations commerciales avec les clients importants, et la seconde gérant le suivi administratif de l'ensemble des clients énergie de l'entreprise comporte trois agents administratifs supervisés par un chef de service. Le marketing dispose d'une entité dédiée qui a vu sa responsable démissionnée récemment. Actuellement, quatre collaboratrices se répartissent l'exercice des activités marketing et communication. Deux sont en charge des marchés professionnel et particulier, une gère les bases de données, la dernière aillant le titre de responsable de la communication produit. Un certains nombres de collaborateurs sont par ailleurs en charge de l'accueil de la clientèle qui se traduit à la fois par un standard téléphonique mais également par la présence d'une agence ouverte au public. Cette entité compte 51 collaborateurs rattachés à trois chefs d'équipe. L'accueil client connait actuellement une activité importante conséquence de la certification récente de l'entreprise sous le label « NF Service » visant à améliorer la qualité de la relation client.

Aux côtés des services fortement imprégnés par la fonction commerciale, d'autres occupent une place substantielle au sein de l'organisation. Il s'agit par exemple du service juridique et affaires générales composé d'un chef de pôle, d'un responsable juridique, d'une assistante et de trois agents. Le périmètre de cette entité est large allant du simple contentieux avec un client, en passant par les problématiques de création de filiales, des relations actionnaires ou plus largement du secrétariat général. Le responsable administratif et financier, assisté par 5 collaborateurs, a en charge la comptabilité et le processus de facturation. A ses côtés, le chef du pôle Méthodes et Gestion du Système d'information pilote la mise en œuvre de processus, le changement et la mise en place d'outils informatiques. Cette entité composée de cinq cadres est positionnée d'une manière transversale dans l'organisation permettant de créer des liens entre les services. Enfin, le service Prestations Techniques Clientèles gère les activités dites « après-compteur », c'est-à-dire l'offre de Gaz de Bordeaux en matière de chaudières, de contrats d'entretien ou d'installations à destination des professionnels fonctionnant au gaz naturel. Il s'agit du plus gros effectif de l'entreprise avec près de 70 salariés. Le fonctionnement de cette entité s'apparente à celui d'une « business unit » ressemblant à un centre de profit dédié à cette activité. Ce constat s'accentue par le fait que cette structure ne se situe pas dans les mêmes locaux que le reste de l'entreprise.

L'une des spécificités de Gaz de Bordeaux est de voir une partie de ses activités sous traitées à sa maison-mère, Regaz, sous forme de contrats de services. Il est important de préciser que cette situation est la conséquence de la séparation juridique de l'entreprise intervenue en 2008, Regaz et sa filiale formant un tout avant cette date. Concrètement ces services dits « supports » pilotés par Regaz sont une résurgence de la période précédant la séparation. Regaz étant dans les mêmes locaux que Gaz de Bordeaux, et ces fonctions étant pratiquées par des collaborateurs ayant connus l'entreprise avant qu'elle soit scindée, dans les faits, leur pratique correspond à celle qu'exercerait un collaborateur « normal » de l'entreprise. Les services concernés sont les Ressources Humaines, une partie de la Direction Administrative et financière, le service informatique et la communication institutionnelle. Le schéma suivant résume, sous forme d'organigramme, les propos précédents (Figure 22).

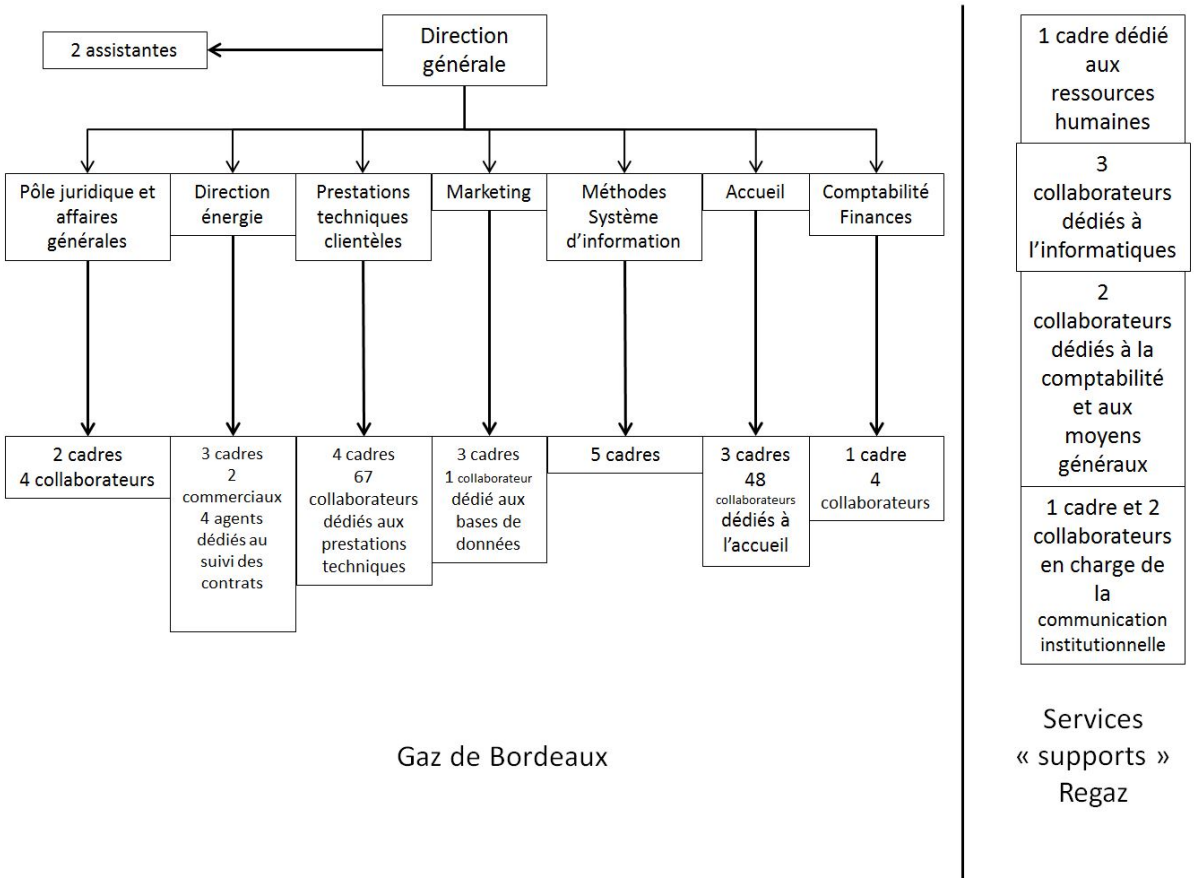

Figure 22: Organisation du cas étudié

Source: Elaboration propre

Cette structure particulière et la taille réduite de l'organisation rendent accessibles au chercheur en sciences sociales des sujets en situation managériale. Il s'agit particulièrement des cadres qui représentent un public varié par leurs fonctions et leur quotidien. C'est eux qui représentent la source de données primaires de cette recherche afin de tenter d'identifier leur perception des fonctions d'intelligence économique qui apparaît comme un enjeu important du secteur énergétique, comme le présente le paragraphe suivant.

§2. *L'intelligence économique et le secteur énergétique*

L'intelligence économique représente aujourd'hui un enjeu majeur des pratiques des acteurs du secteur énergétique. Ce phénomène se traduit par une considération grandissante de l'information désormais perçue comme une ressource incontournable (A). Une étude des signaux transmis par les grands groupes énergétiques permet, au regard de l'état de l'art préalablement défini, d'identifier des actions affirmées et différentes du management des flux informationnels (B), qui se retrouvent dans des observations du quotidien de Gaz de Bordeaux (C). Cette collecte de données préliminaires permet d'identifier un besoin de l'organisation en matière de cohérence des pratiques informationnelles (D).

A. L'information comme ressource d'un marché en pleine mutation

En se positionnant sous le prisme des flux informationnels, c'est-à-dire la circulation de messages, on peut considérer que le secteur énergétique à la fois complexe et mondialisé. Complexe d'abord, concernant le nombre de parties prenantes (*Stakeholders*) très élevé, souvent avec des intérêts qui peuvent être opposés. Très simplement on peut citer la prise de conscience des exigences environnementales des puissances de l'OCDE et le besoin énergétique important des pays émergents qui débutent leur phase d'industrialisation. Dans les messages délivrés par les acteurs du secteur énergétiques une juste mesure est donc à trouver entre développement dans ces pays émergents, qui représentent un marché potentiel énorme (la Chine par exemple) et préservation des ressources naturelles afin de délivrer un message positif dans les pays industrialisés. Comment la France pourrait-elle priver la Chine de développement économique sous prétexte d'une prise de conscience de l'épuisement des ressources naturelles ? En effet, en France, les anciens monopoles étatiques (EDF et GDF Suez) se doivent de préserver une image favorable afin de conserver leur part de marché sur le territoire national. Pour cela, elle procède à des campagnes de communication importantes et tentent de diminuer leurs externalités négatives sur l'environnement. Face à cela, ces grands groupes français réalisent désormais plus de 50% de leur chiffre d'affaires à l'international ce qui représente un changement radical dans la perception de leur développement futur. Au-delà, d'autres acteurs sont également parties prenantes, les Etats, par exemple, sont souvent des actionnaires importants des groupes énergétiques, face aux Organisation Non Gouvernementales environnementales qui peuvent délivrer des informations nuisibles à l'opinion publique sur les activités énergétiques. Greenpeace se livre par exemple depuis une

vingtaine d'années à une véritable guerre informationnelle avec le géant pétrolier Total. En parallèle à leur environnement, les acteurs énergétiques ont également des besoins importants en matière de dispositif permettant de fluidifier la circulation de l'information à l'intérieur de leur organisation. Comptant souvent plus de 100 000 collaborateurs répartis dans de nombreux pays, ces entreprises doivent être capables de réagir et donc de rétablir une symétrie de l'information à l'intérieur de l'organisation.

Le secteur énergétique peut ensuite être qualifié de mondialisé, avec la particularité suivante: ce sont les pays émergents qui disposent des ressources et les grandes puissances économiques qui ont les compétences pour les exploiter. Les besoins énergétiques mondiaux augmentent et dans ce contexte, les différentes parties prenantes doivent faire face à deux défis. Il s'agit, dans un premier temps, de maîtriser la demande par des campagnes informationnelles à destination du grand public et l'investissement dans des technologies permettant de diminuer les consommations énergétiques. Dans un second temps, des actions sont menées sur l'offre qui doit en permanence être capable de s'adapter à une demande en perpétuel mouvement. Dans ce contexte, au-delà des ressources et des technologies, ce sont les informations capitalisées, manipulées ou utilisées par les acteurs qui sont indispensables. En effet, l'ensemble des composantes définissant l'intelligence économique sont ici pertinentes pour accroitre la compétitivité d'un secteur énergétique à la fois complexe et mondialisé.

La *business intelligence* d'abord afin de collecter l'ensemble des informations de cet environnement pour faciliter la prise de décision des dirigeants. La *competitive intelligence*, la lecture stratégique des données collectées permet, par exemple, d'anticiper les évolutions de la demande. Enfin, l'*organizational intelligence* a pour but, dans de grands groupes mondialisés, de faciliter les échanges informationnels entre les collaborateurs et d'utiliser ensuite ces informations afin de façonner l'environnement de l'entreprise en sa faveur. Le secteur énergétique est donc le lieu idéal pour démontrer la pertinence d'actions en matière d'intelligence économique.

A l'échelle mondiale et géopolitique, l'idée d'intelligence économique appliquée au secteur énergétique semble représentée une arme au service des puissances étatiques. Cette approche est la conséquence de l'image que peut avoir l'intelligence économique et particulièrement son inspiration du renseignement militaire. Néanmoins, dans les faits, certains groupes énergétiques sont au service de puissances étatiques. L'exemple du géant russe Gazprom (Du

Castel, 2009), dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100Mds d'euros est parlant. L'Etat russe détient plus de 50% du capital de l'entreprise et utilise le groupe à des fins ouvertement politique afin d'asseoir sa puissance nationale. De nombreux éléments issus des activités de Gazprom permettent d'affirmer que cette entreprise pratique ouvertement l'intelligence économique et gère l'asymétrie de l'information d'une manière profitable à ses activités économiques mais également et plus largement afin d'accroître le rayonnement de la Russie sur la scène internationale.

Gazprom pratique l'intelligence économique, dans tous les sens du terme, et ne s'en cache pas. Ces pratiques s'inscrivent dans une stratégie plus globale de la Russie qui cherche à retrouver une certaine posture à l'échelle mondiale. D'abord, l'entreprise utilise les systèmes d'informations et l'influence de l'Etat russe afin d'assurer une présence rapide et un positionnement de leadership sur certaines ressources naturelles dans des pays étrangers. En effet, le pouvoir étatique, contrairement aux entreprises, dispose d'une légitimité plus importante à agir sur les flux informationnels. Très concrètement cela se traduit, sur le plan de la collecte d'informations, par l'utilisation de moyens pouvant aller à l'encontre de l'ordre juridique en place, du moment que ces actions vont dans le sens des intérêts nationaux. La politique énergétique russe, et donc Gazprom, au vue de son poids économique et social fait effectivement partie de ces intérêts nationaux. Concernant l'utilisation de l'information, dans le cadre par exemple de négociations internationales, la Russie pratique la « diplomatie énergétique » au service de Gazprom. En effet, dans le cas de l'implantation dans un pays étranger d'installations du géant russe, c'est un représentant de la puissance publique qui se fait le porte-parole informationnel de Gazprom.

La Russie, via Gazprom, a su tirer profit de la libéralisation des marchés de l'énergie, l'entreprise ayant permis, en plus du positionnement géographique du pays, d'assurer un poids économique important dans l'économie mondiale de l'énergie. Gazprom demeure le gestionnaire des réseaux gaziers en Russie, ce qui implique que l'ensemble du gaz naturel transitant par ce pays est soumis à la fois au contrôle mais également à des coûts de transit de Gazprom. Le positionnement géographique de la Russie entre l'Europe Occidentale et l'Asie oblige les états européens à emprunter le réseau de gaz géré par Gazprom pour acheminer cette ressource énergétique vers les états occidentaux. Les liens entre Gazprom et l'Etat russe sont étroits, les flux informationnels entre ces deux organisations étant permanent et profitable à l'ensemble. L'intelligence économique revêt ici une dimension politique quasi régalienne,

ces dispositifs s'inscrivant dans la préservation d'intérêts nationaux. Il est important de préciser dans ces travaux que l'association des termes « intelligence économique » et « secteur énergétique » peut renvoyer à de telles problématiques traitées largement par les Sciences Politiques. Dans notre cas, nous allons resituer les actions d'intelligence économique au sein de l'organisation, tout en conservant l'idée que celles-ci peuvent avoir des conséquences sur un environnement plus large. C'est finalement l'atout de l'identification des flux informationnels : permettre d'apporter un début de réponse à la compréhension d'un environnement complexe grâce à une vision managériale.

Au-delà du poids occupé par l'information dans le secteur énergétique, il est intéressant de constater que l'intelligence économique fait désormais partie intégrante des activités de ces groupes gravitant autour de matière première. Ce constat va être détaillé dans le développement suivant.

B. Les pratiques de l'intelligence économique par les acteurs du secteur énergétique

Total, l'une des entreprises françaises les plus importantes, pratique l'intelligence économique. Le culte du « secret » récurrent à cette firme donne peu d'éléments concernant sa vision de la gestion de ses flux informationnels. Néanmoins, quelques indices permettent d'en fixer les grandes tendances. Dans une interview réalisée en mai 2010, le responsable de la cellule intelligence économique du groupe Total, Jean-Michel Salvadori déclare que *« Nous devons être en permanence dans une culture du doute »* avant d'ajouter *« l'objectif de l'intelligence économique est d'anticiper et de détecter les menaces, d'aider les directions métiers à faire des choix et de contribuer à la création d'un avantage concurrentiel »*[62]. Total associe clairement l'intelligence économique à la gestion des risques et des menaces potentielles pouvant émerger de son environnement informationnel tout en précisant également que ces dispositifs peuvent être vecteurs d'opportunités pour l'entreprise. En parallèle à ces objectifs, l'idée de sécurité informationnelle est mise en avant, les informations sensibles n'étant pas communiquées à l'intérieur de l'organisation sous un format numérique et immatériel peu sécurisé, l'entreprise préférant avoir recours au traditionnel support papier.

Pour Total, l'intelligence économique renvoie donc à la fois à une idée de sécurisation informationnelle mais également à l'identification de risques et d'opportunités pour

[62] EXTRAIT D'UN ARTICLE DU FIGARO DU 17 FEVRIER 2011 INTITULE *CULTURE DU DOUTE CHEZ TOTAL*

l'entreprise pouvant offrir la création d'un avantage concurrentiel, voire de valeur. Ces quelques éléments permettent de rapprocher les pratiques de l'intelligence économique de Total à l'idée de *competitive intelligence* développée par Porter (1980) et particulièrement la capacité de l'entreprise à produire une analyse concurrentielle des informations collectées sur son environnement. L'objectif de création d'un avantage compétitif confirme ce lien théorique et l'orientation de la démarche d'intelligence économique vers les acteurs du marché et particulièrement les concurrents.

La vigilance importante portée sur les risques informationnels renvoie à la notion française de veille, notamment développée par Martinet et Ribault (1989). Néanmoins, cette crainte vis-à-vis des informations dématérialisées éloigne les pratiques de Total des théories développées traditionnellement par les chercheurs français se penchant sur la notion de veille stratégique.

Finalement, les peu d'éléments collectés sur les pratiques d'intelligence économique par le Groupe Total vont dans le sens avoué d'une pratique institutionnalisée du secret qui se présente comme l'une des composantes de l'intelligence économique. En effet, ne pas communiquer une information à son environnement fait partie de la gestion de l'asymétrie de l'information. De plus, Total associe son dispositif d'intelligence économique à la création d'un avantage concurrentiel ce qui confirme l'orientation de la démarche vers un processus stratégique.

Le cas de GDF Suez est intéressant s'agissant de l'utilisation de l'intelligence économique comme moteur de la prise de décision. L'exemple de la ville suisse de Bâle qui déclarait en janvier 2010[63] pouvoir devenir indépendante des énergies fossiles sous un an a, en effet, eu des répercussions ayant entrainé des prises de décision stratégique au plus haut niveau du Groupe GDF Suez. A ce sujet, le responsable de la cellule intelligence économique de l'époque, Alain Ballot, développe, dans un article de presse, en quoi une démarche d'intelligence économique a permis de s'adapter à cette rupture dans le fonctionnement traditionnel du secteur énergétique.

Il revient d'abord sur le passé et sur la considération, quelques années plus tôt, des énergies renouvelables par les énergéticiens conventionnels. En effet, pour ces derniers, ces ressources ne permettront jamais de combler l'ensemble des besoins énergétiques mondiaux. Or la décision de la ville de Bâle, qui compte près de 180 000 habitants, bouleverse la donne et

[63] PROPOS RELATIFS A UN ARTICLE EXTRAIT DU SITE INTERNET HTTP://WWW.ENTREPRISEGLOBALE.BIZ/ INTITULE COMMENT GDF-SUEZ ANTICIPE LES GLISSEMENTS DE SON MODELE ECONOMIQUE

oblige ces grands groupes à repenser leurs métiers. Visiblement la cellule intelligence économique de GDF Suez avait détecté depuis longtemps ce qu'elle qualifie de « signaux faibles » permettant d'accroître la capacité d'anticipation de l'entreprise qui aurait pu s'investir d'une manière anticipée dans les évolutions de son secteur d'activité. Très justement, dans sa thèse de Doctorat en sciences de Gestion, Mevel (2004) donne la définition suivante des signaux faibles : *« Les signaux faibles sont des informations partielles et fragmentaires fournies par l'environnement, éventuellement en parallèle des signaux forts, qui sont porteuses d'un ordre spécifiques et reconnues comme telles par l'organisation après un traitement approprié. Des signaux faibles sont des signaux à petite fréquence, l'importance des signaux faibles n'est pas dans leur perception, mais dans ce qu'ils déclenchent comme réactions contrastées et contribuent à imaginer des scénarios dynamiques ».* En effet, la cellule intelligence économique de GDF Suez n'a su, dans cette démarche d'intelligence économique, que détecter des signaux faibles sur ce bouleversement du secteur énergétique qui met en avant définitivement les énergies renouvelables. La difficulté principale réside dans la capacité de l'intelligence économique à démontrer l'importance de ces signaux, Alain Ballot précisant qu'une information pertinente permet une interpellation réussie du dirigeant. Dans ce cas, on peut considérer que GDF Suez n'a pas su s'appuyer sur son dispositif d'intelligence économique pour anticiper la montée en puissance des énergies renouvelables. Il aura fallu attendre 2007 pour que le Groupe investisse, par le biais d'une acquisition de filiale (BP Solar) dans ces nouvelles sources énergétiques. Le montant de l'acquisition, 700 millions d'euros a été très critiqué à l'époque, une opération similaire réalisée quelques années plus tôt, en se basant sur les signaux faibles, aurait permis une économie considérable. Finalement, le responsable de la cellule intelligence économique de l'entreprise conclue au développement d'une vigilance accrue sur l'ensemble de l'environnement informationnelle de l'entreprise au-delà de son secteur concurrentiel.

Cet exemple démontre d'abord le rôle déterminant de l'information dans la prise de décision mais également la difficulté de convaincre les dirigeants sur la pertinence de ces informations. Le rôle de l'intelligence économique serait alors celui de traducteur stratégique des informations collectées sur l'environnement de l'entreprise.

D'un point de vue théorique, ce cas peut être expliqué par plusieurs concepts développés dans la première partie. Sans renvoyer directement à une conception de l'intelligence économique,

certains faits de cet exemple peuvent s'intégrer parfaitement dans des modélisations scientifiques.

D'abord, Aguilar (1967) peut apporter un fondement à la démarche d'intelligence économique de GDF Suez. Effectivement, l'idée est d'opérer un balayage de l'environnement externe de l'entreprise au service des dirigeants. C'est en effet à ce niveau hiérarchique que cette cellule dédiée à l'intelligence économique se positionne. Cet exemple démontre tout de même une difficulté qui réside dans la capacité à convaincre les dirigeants de la pertinence des informations collectées. Cela va effectivement dans le sens des démonstration d'Aguilar qui considère que les informations collectées doivent seulement faciliter l'action des dirigeants et non entrainer une prise de décision.

Les travaux de Simon (1977) permettent d'expliquer la démarche de GDF Suez. L'information est indispensable, voire la cause de la prise de décision stratégique dans l'entreprise. Une maitrise de l'environnement informationnel permet de prendre des décisions anticipatives, la difficulté résidant finalement dans le fait de sélectionner les informations importantes.

Finalement, en se rattachant à Aguilar et Simon, on peut conclure que GDF Suez pratique une démarche d'intelligence économique orientée vers le top management de la firme tout en proposant un balayage large et complet du monde de l'entreprise en ne s'arrêtant pas exclusivement à son environnement concurrentiel. Le point de difficulté demeure la sélection de la bonne information et son interprétation permettant la prise de décision, il s'agit probablement de l'une des finalités de l'intelligence économique, identifiée comme telle par son approche fonctionnelle.

Durant l'année universitaire 2009-2010, nous avons réalisé un contrat d'apprentissage dans le cadre d'un Master II intelligence économique et management des organisations de l'IAE de Bordeaux. Cette expérience à la Délégation Régionale EDF en Aquitaine a permis de mieux comprendre les implications d'EDF dans une démarche d'intelligence économique. Deux approches peuvent être présentées : la cellule intelligence économique située au siège de l'entreprise et la délégation régionale assurant le rôle d'intelligence économique territoriale.

Une rencontre avec Marie Ferrary, responsable de la cellule intelligence économique du groupe EDF a permis d'identifier le périmètre de cette entité. Il est intéressant de préciser que cette structure est rattachée à la direction de la gestion des risques de l'entreprise, ce qui a

pour conséquence de démontrer l'utilité, en matière de détection des menaces, d'une démarche d'intelligence économique. Les missions de cette structure sont définies strictement, il s'agit d'abord de sécuriser les contrats importants de l'entreprise en étant capable d'apporter une expertise sur les parties prenantes gravitant autour des conventions. L'objectif est d'éviter des conséquences néfastes et non identifiées, au départ, d'engagements financiers souvent très importants. La deuxième mission de la cellule intelligence économique est d'assurer la sécurité du réseau informatique d'EDF par le biais de simulation d'attaques numériques permanentes. Enfin, cette structure gère la protection rapprochée du Président Directeur Général. En parallèle à ces missions principales, cette organisation assure également des démarches de sensibilisation à l'intelligence économique auprès de l'ensemble de l'entreprise.

Les missions de cette cellule semblent très hétérogènes et ne rentrent pas en tant que telles dans le cadre prédéfini des théories vues précédemment. Néanmoins, c'est le concept de *Business Intelligence* qui présente le plus de convergence. La première mission, d'abord, s'apparente à un « produit » informationnel délivré sur commande du management et permettant de sécuriser les contrats importants. Cette idée renvoie à l'ouvrage de Greene (1966). L'aspect protection des personnes et de l'information connote l'intelligence économique de sa proximité avec le milieu militaire, dans une entreprise qui traite des données confidentielles dans des domaines sensibles tel le nucléaire. Il convient alors de s'interroger sur l'intitulé de cette cellule qui finalement ne pratique pas l'intelligence économique au sens stratégique du terme, sens même que Porter (1980) a voulu donner aux pratiques informationnelles dans l'entreprise. Effectivement, l'intelligence économique ne sert ici en aucun cas à agrémenter voir impulser des prises de décision mais plutôt de filet de protection aux actions importantes de l'organisation. L'influence militaire est assumée pour cette conception de l'intelligence économique qui demeure toujours d'actualité.

Un autre exemple de ce que l'on peut qualifier d'intelligence économique peut être cité au sein d'EDF. Il s'agit des Délégations Régionales qui jouent un rôle informationnel déterminant dans l'activité quotidienne de l'entreprise. Leurs missions sont nombreuses et se retrouvent autour de la maîtrise des flux informationnels. Il s'agit d'abord de mener une veille territoriale, dans le périmètre de la région, sur l'ensemble des sujets pouvant impliquer une prise de décision de la direction générale de l'entreprise. A ce titre, les délégués régionaux disposent d'un droit d'alerte directement adressé au top management afin que ce dernier

traduise cette information sous forme d'action stratégique. Le second axe caractérisant le rôle territorial des délégations régionales et celui de porte-parole de la direction nationale sur le territoire régional. Cela implique à la fois du lobbying défini[64] *« comme l'influence du processus décisionnel public par un groupement d'intérêt privé, issu de la sphère économique ou sociétale »* mais également de la communication d'influence, c'est-à-dire *« l' ensemble de procédés qui visent à susciter, infléchir, légitimer ou empêcher des décisions publiques dans le but de promouvoir ou de défendre les intérêts commerciaux ou idéologiques d'une organisation, en utilisant comme principal levier d'action l'influence de l'opinion publique ».* D'une manière opérationnelle, cela signifie que les délégués régionaux s'impliquent dans la vie institutionnelle de leur région afin de porter dans les réseaux constitués (Chambre de commerce et d'industrie, Conseil Economique et Social Régional, Conseil d'administration divers…) le message du Groupe EDF. En somme, par ce biais, et dans chaque région, EDF tente de se façonner un environnement informationnel le plus favorable possible.

Cet exemple peut s'apparenter à l'*Organizational Intelligence* avec une valorisation systématique des flux informationnels, les délégations régionales étant au cœur de ce système. Proche de la démonstration de Wilensky (1967), l'information se transforme ici en bien valorisable par sa collecte mais également dans son utilisation pour faciliter les activités industrielles de l'entreprise. Pearce (1976), dans l'idée de fonction experte dédiée au maniement de l'information peut également être perçu, car les délégations régionales EDF sont composées de cadres dirigeants de l'entreprise. La limite de ce type de démarche est son coût qui, même dans un Groupe à la solidité financière élevée, peut être discuté, car ses performances sont difficilement évaluables.

Finalement la démarche d'EDF est singulière, en effet, d'un point de vue sémantique elle qualifie d'intelligence économique une structure pratiquant une activité sécuritaire proche de celle relative à un service de renseignement militaire. L'intelligence économique, au sens auquel nous souhaitons l'entendre, serait plutôt illustrée par l'exemple des activités des délégations régionales. Ces conceptions se retrouvent effectivement dans les approches théoriques, la première s'apparentant à la *Business intelligence* et la seconde à *l'Organizational intelligence.* L'ensemble converge vers la gestion de l'asymétrie de l'information, confirmant, de prima bord, l'effet enveloppant de cette approche matérielle.

[64] LES DEFINITIONS DU LOBBYING ET DE LA COMMUNICATION D'INFLUENCE SONT EXTRAITES DU SITE INTERNET COMMUNAUTAIRE http://www.ie-lobbying.info/ QUI PROPOSE UNE PLATEFORME EXPERTE ET COLLABORATIVE AUX PROFESSIONNELS. IL S'AGIT D'UN SUPPORT DE REFERENCE EN LA MATIERE.

Cette étude sommaire des pratiques de l'intelligence économique par les acteurs importants du secteur énergétique démontre d'abord que cette nouvelle fonction est désormais incontournable dans une branche d'activité en pleine mutation. Ensuite, unanimement, ces pratiques se retrouvent autour de l'information, que ce soit d'une manière passive, par leur collecte, ou plus activement dans le cadre de travaux menés directement sur l'environnement informationnel de l'entreprise.

L'information est le point de départ de ces fonctions dédiées à l'intelligence économique, même si en pratique les acteurs du secteur énergétique peuvent diverger dans la mise en œuvre de ces démarches avec des objectifs différents (Tableau 12).

	CELLULE I.E TOTAL	CELLULE I.E GDF SUEZ	CELLULE I.E EDF	DELEGATIONS REGIONALES EDF
Positionnement	N.C	Top management	Top management	Lien entre l'opérationnel et le top management
Fonction	Gestion ponctuelle des risques informationnels	Balayage de l'environnement informationnel de l'entreprise	Gestion du risque informatique et informationnel	Façonner l'environnement informationnel de l'entreprise
Objectif	Créer avantage concurrentiel	Anticiper les évolutions du secteur énergétique	Sécuriser le capital informationnel de l'entreprise	Valoriser l'information
Proximité théorique	*Competitive intelligence*	*Business intelligence*	*Business intelligence*	*Organizational intelligence*

Tableau 12: Comparatif des démarches d'intelligence économique par les grands groupes du secteur énergétique

Source: Elaboration propre

Total perçoit l'intelligence économique comme un dispositif de gestion des risques permettant la création d'un avantage concurrentiel, GDF Suez préfère parler de balayage de l'environnement de l'entreprise afin d'anticiper les évolutions du secteur, enfin EDF a une approche extrêmement sécuritaire de l'intelligence économique, l'objectif de cette structure étant de protéger le capital informationnel du Groupe. Les structures nommées explicitement

« intelligence économique » trouvent essentiellement des proximités théoriques avec les idées anglo-saxonnes de *Competitive intelligence* ou *Business intelligence* qui ne sont finalement pas celle prévalant aujourd'hui chez les professionnels français de l'intelligence économique qui perçoivent également dans cette démarche un travail actif sur l'environnement informationnel de l'organisation. C'est à ce niveau que peuvent se positionner les délégations régionales EDF assurant, implicitement, la fonction d'intelligence économique au sein de l'entreprise dans une perception théorique proche de l'*Organizational intelligence* développée par Wilensky (1967).

Ces considérations préalables démontrent l'intérêt que portent aujourd'hui les acteurs du secteur énergétique sur les questions d'intelligence économique. Cette approche pratique très hétérogène démontre un besoin conceptuel afin de délimiter le périmètre de l'intelligence économique. En ce sens, il est intéressant de présenter les premières observations réalisées dans le cas d'étude qui permettent de s'attarder sur les actions des sujets organisationnels, idée présentée dans le développement suivant.

C. Premières observations et présence de l'intelligence économique au sein du cas d'étude

Inconsciemment, en considérant l'état de l'art relatif à l'intelligence économique développé précédemment, on peut considérer que Gaz de Bordeaux pratique déjà une certaine forme d'intelligence économique. Les développements suivants visent à présenter les premières observations réalisées dans le cadre d'une immersion au sein du cas d'étude. Il s'agit simplement de décrire certaines pratiques en les imbriquant dans des conceptions théoriques. Le sentiment pesant sur cette démarche est une présence des fonctions d'intelligence économique au sein de l'organisation, qui ont une existence indolore.

Au cours du processus d'intégration au sein de l'entreprise, nous avons pu constater d'abord l'existence d'un pôle dédié aux systèmes d'informations, en charge des outils permettant de gérer l'ensemble des connaissances de l'entreprise, notamment celles relatives aux clients. Classiquement, dans le monde de l'entreprise, un système d'information se définit[65] comme *«un ensemble organisé de ressources (matérielles, logicielles, personnelles, données et procédures) permettant de regrouper, de classifier, de traiter et de diffuser de l'information sur un environnement donné »*. Il s'agit donc d'un outil indispensable à la mise en place d'un

[65] DEFINITION PROPOSEE PAR LE PROFESSEUR ROBERT REIX (1934-2006) DANS UN DOCUMENT DE TRAVAIL

système d'intelligence économique, qui semblerait plutôt être le point de départ d'une démarche *Business intelligence*.

Dans les faits, pour Gaz de Bordeaux, les systèmes d'informations dématérialisées sont nombreux, voire beaucoup trop nombreux aux dires du Directeur Financier, ce qui impacte l'ensemble des activités de l'entreprise. En effet, l'organisation compte 27 systèmes d'informations différents, ce qui a des répercussions néfastes sur le quotidien des activités en nuisant à l'efficacité des différents services. Avec un objectif de capitalisation et d'indexation performant des informations, le service dédié aux systèmes d'informations tente finalement de faire coexister différents dispositifs d'une manière harmonieuse. Chaque service dispose d'un système d'information propre en fonction de son métier, ces systèmes n'interagissant pas avec les autres dispositifs mis en place dans l'entreprise. A titre d'exemple, le service dédié à l'accueil physique et téléphonique de la clientèle ne dispose pas d'un outil de capitalisation commun des informations recueillies avec la direction commerciale gérant la vente de services. En somme, un même client peut contacter l'accueil clientèle le matin pour une question relative à son abonnement au gaz naturel et l'après-midi un commercial pour acheter une chaudière, le second n'aura accès à aucune trace de la relation commerciale du matin. Ce constat pose de réelles difficultés à l'entreprise, en effet, le portefeuille de clients abonnés au gaz naturel est très important et pourrait servir de base à la commercialisation d'autres produits. Or, le manque de coordination des différents systèmes d'informations ne permet pas un partage de ces données pourtant hautement stratégiques.

L'explication que l'on peut donner à ces faits est d'abord un attachement aux systèmes d'information actuels de la part des collaborateurs qui éprouvent une certaine crainte à la mise en place d'un nouvel outil commun à l'ensemble de l'entreprise. En effet, plusieurs projets portés par le service dédié aux systèmes d'informations allant en ce sens ont été rapidement avortés, du fait de cette réticence au changement. Ensuite, la prise de conscience collective quant à la pertinence de tels dispositifs n'est pas encore évidente, un travail de management est donc à opérer.

S'agissant de l'assise théorique à laquelle peuvent se rattacher ces pratiques ; la *Business intelligence* apparaît comme adaptée. La pertinence de stocker les informations afin de faciliter le quotidien de chaque service de l'entreprise est acquise, nous sommes réellement face à un « système de communication servant à la conduite des affaires » au sens donné par Luhn (1958) au terme *Business intelligence*. Il s'agit d'un point de départ intéressant et d'une

pratique implicite d'une partie de l'intelligence économique. Néanmoins, la vision négative que peuvent avoir certains collaborateurs de ces outils et notamment la lourdeur et la complexité des processus mis en place par l'entité systèmes d'informations rendent difficilement imaginable qu'un système d'intelligence économique soit piloter intégralement par ces derniers. Finalement, ils n'apportent que la boîte à outils qui pourrait être au service d'un véritable système d'intelligence économique.

Le service marketing a connu une dynamique nouvelle dans l'entreprise, conséquence de l'embauche d'une nouvelle responsable. Le marketing est une fonction support particulière au sein de Gaz de Bordeaux, comme dans toute autre entreprise. Son rôle est finalement centré autour de l'information, ce qui est confirmé, dans les faits, par le cas d'étude. En effet, le marketing propose d'appréhender les attentes des consommateurs et de traduire ces données à l'ensemble de l'entreprise pour que son offre s'adapte. Il s'agit véritablement d'un travail informationnel.

L'observation du marché et notamment le recueil de données relatives aux offres des entreprises concurrentes est également l'une des fonctions du service marketing de Gaz de Bordeaux. Non formalisées, ces démarches se traduisent par une veille concurrentielle menée sur les sites Internet des énergéticiens concurrents, ou par des informations captées de manière opportune. Ces données sont ensuite utilisées à des fins tactiques; la taille et l'organisation de l'entreprise ne permettant pas des analyses stratégiques, à proprement parlé, des données collectées. La limite du partage mis en œuvre par les différents systèmes d'informations n'offre pas une utilisation poussée, par l'ensemble des services, des informations collectées relatives à l'environnement concurrentiel. Le service marketing, dans ses pratiques de veille concurrentielle, fonctionne donc en vase clos, directement avec le service commercial concerné.

D'un point de vue théorique, on peut considérer que le service marketing de Gaz de Bordeaux tente de pratiquer la veille concurrentielle et impulse même implicitement une démarche de *competitive intelligence* au sens de Porter (1980). Des données relatives au marché énergétique sont collectées et utilisées en fonction des connaissances passées et de l'expérience de l'entreprise. Néanmoins, nous sommes ici face à une utilisation tactique de ces informations, en deçà de la véritable dimension stratégique que Porter donne au processus de *competitive intelligence*.

Il est important de préciser que ce type de missions est secondaire pour les collaborateurs du service marketing, ce qui implique qu'il n'est pas évalué. De plus, la collecte d'informations est une démarche consommatrice de temps. Il s'agit d'activités accessoires aux missions principales classiquement développées par le service.

Finalement l'expertise du service marketing est indissociable d'une collecte d'informations relative au marché de l'énergie. Il s'agit d'une fonction qui peut paraître adéquate pour s'impliquer dans une démarche plus large d'intelligence économique, la limite étant la difficulté à démontrer la pertinence de telles missions au vue des coûts engendrés. En effet, les charges de marketing sont importantes au sein de Gaz de Bordeaux et la rentabilité d'une telle fonction, contrairement à ses métiers traditionnels (vendre du gaz) est toujours difficile à démontrer.

La Direction de la communication de Gaz de Bordeaux, commune à Régaz joue un rôle essentiel dans la transmission du message informationnel de l'entreprise à son environnement. Les missions de ce service sont variées et viennent compléter, par des actions concrètes sur son environnement, la collecte de données réalisée par les autres fonctions de l'entreprise. La limite de ce processus se retrouve toujours dans les systèmes d'informations intra services qui ne permettent pas la création d'une synergie informationnelle.

Les priorités de la Direction de la communication sont multiples et se traduisent d'abord par un investissement dans les réseaux influents de l'agglomération bordelaise afin de faire connaître les différentes activités de l'entreprise avec l'objectif de créer des opportunités de développement. D'une manière opérationnelle, l'idée est d'intégrer par exemple des clubs d'entreprises ou de créer des partenariats institutionnels avec des acteurs importants. En parallèle à cette communication à destination des publics influents, l'une des missions de la communication de Gaz de Bordeaux est également de construire l'image de l'entreprise au sein de l'opinion publique. En effet, le passé de régie publique monopolistique dédiée exclusivement à la distribution de gaz a marqué les esprits en ce sens, or, aujourd'hui, un message sur les réalités du marché et sur l'ensemble de ses activités doit être transmis au public. De plus, la séparation juridique entre Régaz et Gaz de Bordeaux créant une situation complexe demeure une source de confusion de même que l'amalgame persistant entre Gaz de Bordeaux et Gaz de France. Un travail de « pédagogie » est nécessaire afin d'expliquer, d'une part, les spécificités de Gaz de Bordeaux et d'autre part l'étendue de ses activités.

Théoriquement, la communication semble être un outil indissociable d'un dispositif d'intelligence économique, dans l'optique d'un travail informationnel sur l'environnement de l'entreprise. En effet, l'idée de transformer son environnement, par le biais de transmission de message inhérente à la communication revient finalement à l'approche de Wilensky (1967) et à la manière dont l'entreprise doit influencer son environnement informationnel afin d'en tirer profit. La communication semble un outil, voire le bras armé essentiel d'une démarche d'intelligence économique. La limite actuelle de cette fonction est sa déconnection avec d'autres services de l'entreprise, renvoyant à Prescott (1984) et aux « *parallel competitive intelligence processes in organisation* », les fonctions liées à l'information ayant un fonctionnement indépendant, le lien et la cohérence se trouvant au travers de « *nœuds organisationnels* ». C'est peut-être par la création d'un pilotage de ces connections que l'intelligence économique peut trouver tout son sens.

Ces différentes illustrations induisent, parallèlement à une nécessité de construction conceptuelle, un besoin pratique concernant la construction de liens, voire de cohérence entre les pratiques informationnelles. Au-delà, la délimitation théorique de la notion d'intelligence économique apparaît comme les prémices d'une solution permettant de pallier ces difficultés organisationnelles présentées dans le développement suivant.

D. Un besoin de cohérence dans les pratiques informationnelles

Le développement précédent a permis d'identifier des exemples de ce qui pourrait s'apparenter à des pratiques isolées d'intelligence économique, que ce soit par le service systèmes d'informations, le service marketing ou la direction de la communication. La limite de ces pratiques réside dans leur cloisonnement voir leur autarcie. En effet, aucun lien n'existe entre les pratiques informationnelles au sein de Gaz de Bordeaux, ce qui a pour conséquence de créer des « poches » d'inefficience.

La première remarque pourrait être fondée sur l'approche de Prescott (1984) qui démontre l'existence, au sein de l'entreprise, de processus parallèles d'intelligence économique indépendamment des autres pratiques informationnelles au sein de l'entreprise. Ce sont finalement dans les liens organisationnels unissant ces différentes pratiques qu'il existe un dysfonctionnement ne permettant pas une approche « en réseaux » au sein de l'organisation.

L'une des conséquences de ce phénomène est la notion de « surinformation » dont est victime la direction générale. En effet, chaque service communique, sans concertation, des informations au dirigeant, informations qui peuvent être parfois contradictoires avec d'autres données transmises par des entités différentes de l'entreprise. En somme, cette quantité trop importante d'informations nuit à la réactivité et à la prise de décision. Traiter l'information prend du temps, ce dont dispose rarement un manager, l'idée d'une fonction dédiée à cette tâche peut donc sembler cohérente, dans le sens de la conception de *l'Organizational Intelligence*. L'objectif de ce métier serait la traduction stratégique des informations à destination des dirigeants dans un souci de valorisation de ces dernières.

En parallèle à ce constat, lors de discussions informelles avec les collaborateurs de l'entreprise, une phrase est souvent citée au travers d'une conversation : « *L'information ne circule pas* ». Il s'agit d'un constat récurrent, souvent répété, particulièrement par les collaborateurs pratiquant des fonctions opérationnelles au sein de l'entreprise. Cette observation confirme le cloisonnement organisationnel, les services n'utilisant pas les flux informationnels dans un but de cohésion. Pourtant le secteur gazier dispose d'un capital culturel très important marqué par une histoire commune et des collaborateurs travaillant ensemble depuis de nombreuses années. On peut considérer que cette culture commune, propre à chaque collaborateur, est une force de l'entreprise qui devrait être exploitée. Elle est

inhérente à chacun et se conjugue avec un professionnalisme important reconnu par tous. Il peut s'agir probablement d'une première pierre permettant de créer une réelle grille de lecture des informations collectées sur l'environnement de l'entreprise en fonction du passé et des connaissances collectives propres à Gaz de Bordeaux. Dans le sens de l'analyse de Baumard (1999), avec le concept de « Guerre des savoirs », cela représente inévitablement une force.

Surinformation de la direction générale, cloisonnement des services, capital culturel peu exploité sont des signes d'un besoin de pilotages des échanges informationnels au sein de l'organisation. Le développement de moyens de communication performants tels les emails créent un besoin de régulation, voire de traduction des flux informationnels, tout en offrant l'opportunité d'un partage optimal des informations. Ces deux axes sont probablement à développer dans le cadre d'une modélisation de l'intelligence économique.

En dépassant une approche centrée sur l'organisation, l'idée d'intelligence économique renvoie également à un travail actif sur l'environnement informationnel. Cette conception s'appuie notamment sur les développements de Wilensky (1967) et sur la façon dont les organisations façonnent leur environnement informationnel afin d'en tirer un avantage voire un profit.

En pratique, il s'agit des notions portées par la communication, à savoir le lobbying et la communication d'influence. L'objectif est d'utiliser des processus de communication afin de créer un environnement informationnel favorable en se fondant à la fois sur les connaissances propres à l'organisation mais également sur les informations connues et collectées de l'environnement, au sens large, de l'entreprise.

Pour Gaz de Bordeaux l'enjeu est de taille, l'entreprise ayant l'habitude de communiquer comme une personne publique dans une situation monopolistique en occultant une partie de ses activités, à savoir les services englobant notamment les énergies renouvelables, les contrats d'entretien ou la vente de matériel. De plus, l'entreprise a fait le choix de dissocier la communication institutionnelle, définie[66] comme « *regroupant l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image de l'entreprise ou d'une organisation vis à vis de ses clients et différents partenaires.* » et pilotée en commun par l'actionnaire majoritaire Régaz et la communication produit qui « *regroupe l'ensemble des actions de communication publicitaire destinées à promouvoir un produit ou service. Il s'agit de la*

[66] LES DEFINITIONS DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE ET DE LA COMMUNICATION PRODUIT SONT EXTRAITES DU SITE INTERNET http://www.definitions-marketing.com/ QUI FAIT REFERENCE EN LA MATIERE.

forme la plus courante de communication publicitaire » désormais du ressort du service marketing.

Le rattachement d'une partie réduite de la communication au service marketing semble être un exemple intéressant pouvant illustrer une démarche d'intelligence économique aussi bien dans son aspect organisationnel que dans ses effets proactifs sur l'environnement de l'entreprise. Malheureusement, des barrières relationnelles entre les responsables marketing et la chargée de communication produit ne permettent pas un fonctionnement optimal de ce schéma. Théoriquement, nous sommes proches du modèle de Pearce (1976) et de la dynamique qui pourrait être créée entre les connaissances propres à l'entreprise, les informations collectées sur son environnement et les actions de manipulation de l'information pilotées par la communication produit. Il s'agit d'une micro dynamique théorique, dans son organisation, tout à fait intéressante qui, au regard du cloisonnement informationnels des services de l'entreprise n'a pas d'effet de propagation. Cela est également la conséquence du manque de résultat de la démarche dû à une mauvaise entente entre les collaborateurs.

Cet exemple organisationnel est intéressant et dépend des données marketing collectées en permanence sur l'environnement de Gaz de Bordeaux. Des actions informationnelles sur l'environnement de l'entreprise sont créées suite à des interactions entre les informations collectées et les connaissances marketing propres au service. Il ne s'agit pas d'un processus cyclique mais plutôt à un système capable de s'adapter efficacement aux évolutions de son environnement. La limite réside ici dans l'isolement de la démarche au reste de l'organisation, mais représente une idée de ce que pourrait être l'intelligence économique dans son ensemble. En effet, étendu à l'ensemble de l'entreprise, ce modèle pourrait être porteur d'efficacité, même si les contraintes actuelles inhérentes à l'entreprise pèsent toujours sur un tel dispositif.

Ces premières observations démontrent l'existence de traces des fonctions de l'intelligence économique au sein du cas d'étude avec un véritable besoin de réflexion sur la capacité de l'organisation à gérer l'asymétrie d'information. Ce constat permet de donner un certain poids à cette recherche en lui créant une réelle dimension pratique.

Le contexte, les enjeux, la posture épistémologique et la méthodologie de ces travaux sont désormais dévoilés afin de constituer un canevas de recherche pertinent au regard des exigences scientifiques de la démarche. Cet exposé est indispensable afin de donner une légitimité, d'un point de vue épistémologique, à ces travaux en précisant la nature des connaissances produites. Dès lors, la présentation des résultats s'impose en cohérence avec les propos développés lors de la construction de l'état de l'art de l'intelligence économique. Il demeure néanmoins indispensable de garder à l'esprit que l'intelligence économique est un concept né de la pratique en passe de devenir une théorie. A ce sujet, le philosophe Habermas (2001) invite dans un article du *Monde de l'éducation* à une grande humilité au travers de la citation suivante : *« Une théorie qui entend prendre pour objet la pratique humaine dans son ensemble doit se prémunir contre toute tentation idéaliste qui la porte à négliger la confrontation avec les faits. ».*

Chapitre 4 : Présentation des résultats et apports de la recherche

La présentation des résultats représente le cœur de ce document et ambitionne de proposer un véritable apport en matière de conceptualisation de l'intelligence économique. Au-delà, elle cherche également à exposer un éclairage aux praticiens dans leur manière de pratiquer ces fonctions liées aux flux informationnels.

Ce chapitre reprend donc l'architecture de l'état de l'art présenté dans la première partie de ce document afin de le confronter aux réalités pratiques de managers et dirigeants de l'entreprise d'accueil. La première section présente donc les fonctions d'intelligence économique pratiquées par Gaz de Bordeaux au travers l'interprétation des entretiens. Il s'avère que des pratiques d'intelligence économique sont bien présentes dans l'organisation, mais d'une façon incomplète et nuancée. Cette analyse, nécessaire, justifie l'utilisation d'une approche fonctionnelle de l'intelligence économique, mais permet également de confirmer le besoin de conceptualisation de la notion. C'est ce dernier point qui sera développé dans la seconde section de ce chapitre ainsi que les apports de la recherche. Au-delà, une série de propositions visent à trouver de véritables conséquences pratiques au modèle proposé.

Les pratiques nuancées et les limites de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique (Section I) vont être développées, avant d'introduire un ultime développement sur la pertinence de la conceptualisation de l'intelligence économique au regard des concepts managériaux (Section II).

Section I : Pratiques nuancées et limites de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique

Il apparaît comme indéniable que des composantes fonctionnelles de l'intelligence économique sont présentes dans l'organisation d'une façon disparate et hétérogène, comme le présente le premier paragraphe de cette section (§1). Ces caractéristiques démontrent certaines limites propres à cette approche, concernant notamment ses fondements tels une vision processuelle ou des choix sémantiques qui sont relativement fongibles, cette idée est exposée dans le second paragraphe (§2).

§1. *Les fonctions d'intelligence économique : des pratiques composites*

Les développements suivants visent à analyser la présence des différentes fonctions d'intelligence économique au sein de l'organisation et offrir une interprétation de ces données. Spontanément, la veille et la gestion des connaissances apparaissent comme incontournables (A), ce qui est beaucoup plus discutable pour l'influence (B) et contestable pour la protection informationnelle (C).

A. La présence indéniable de la veille et de la gestion des connaissances

La littérature fixe comme point de départ d'une démarche d'intelligence économique la fonction de veille. A ce titre, il est intéressant d'observer que la veille est une fonction intégrante des missions confiées au service marketing et communication. Il ne s'agit pas d'une mission principale d'un agent à temps plein mais d'un accessoire, présent d'une manière diffuse dans le service. Ce travail informationnel consiste au recueil de données relatives aux offres d'entreprises concurrentes ou aux grandes tendances du marché. Ces démarches se traduisent par une veille concurrentielle menée sur les sites Internet des énergéticiens concurrents, ou par des informations captées de façon opportune. Ces données sont ensuite utilisées d'une manière tactiques, la taille et l'organisation de l'entreprise ne permettant pas des analyses stratégiques à proprement parlé.

Au-delà, la matière collectée durant les entretiens permet d'identifier la veille comme une fonction importante au sein du cas d'étude. Elle revêt un véritable intérêt en matière de réalisation des différentes missions managériales. Le service marketing et communication est

celui qui pratique le plus la veille, les autres entités de la structure réalisant cette fonction d'une manière équilibrée, avec une fréquence plutôt importante. La seule exception en matière d'intérêt concernant les actions de veille vient de service Finance et Achat pour lequel cette démarche apparaît plutôt comme une contrainte qui ne présente pas de véritable avantage au regard de la réalisation de leurs missions. Les informations collectées par ces services le sont d'une manière très irrégulière sur des thématiques liées à leurs métiers. Ces propos peuvent être illustrés par les extraits de verbatim présenté dans le tableau suivant (Tableau 13) :

Au regard de cette liste de fonctions d'Intelligence Economique, lesquelles pratiquez-vous ? Alors, collecte de l'information, bof, moi je collecte de l'information interne, alors je regarde aussi les évolutions réglementaires, mais ça ne va pas être, si j'interprète ce qui est écrit, par rapport aux autres entreprises ou l'environnement extérieur, ça va être plutôt sur la réglementation fiscale ou comptable.
Et vous ne pratiquez donc absolument pas la veille ? Alors, la veille, je ne la pratique pas, et à mon niveau je ne devrai la pratiquer que dans la partie comptable et fiscale. Comme c'est actuellement traité par la partie comptable et financière hébergé par Regaz, de mon côté, du coup, je ne fais pas. C'est juste ça que je ne fais pas dans mon poste, je me tiens au courant quand j'échange avec eux, mais il n'y a pas de réelle veille faite à mon niveau.
Auriez-vous besoin de veille ? Ou de résultat de veille ? Oui ça pourrait être utile, mais aller faire de la veille pour faire de la veille c'est de l'information qui au final… Si c'est de l'information qui ne sert pas, trop d'information pollue si vous voulez, donc déjà que de l'information j'en ai déjà pas mal à traiter. C'est vrai que je me concentre sur tout ce que j'essaye de mettre en place.
Même si à votre échelle vous ne pratiquez pas la veille ? Voilà…Parce que ce n'est pas impactant dans le cadre des fonctions que je me suis fixé, c'est bien là-dessus au niveau de GdB. Ça n'a aucun impact et aucun caractère de risque. S'il y avait un risque, je serai en veille.

Tableau 13: Extraction d'une partie du verbatim thématique de la veille des services finance-achat

Source: Elaboration propre

La gestion des connaissances est la fonction phare pratiquée par Gaz de Bordeaux, elle prévaut sur la veille en matière de récurrence thématique, et se trouve au cœur de la démarche managériale. En ce sens, il est intéressant de constater que le service Système d'Information joue un rôle central dans ce domaine avec une volonté de mise à disposition d'informations fiables à l'ensemble des services de l'entreprise. Cette vision converge avec la définition classique d'un système d'information, c'est-à-dire *« un ensemble organisé de ressources (matérielles, logicielles, personnelles, données et procédures) permettant de regrouper, de classifier, de traiter et de diffuser de l'information sur un environnement donné ».* Dans cette configuration, c'est finalement la gestion des connaissances qui apparaît comme le point central de l'intelligence économique. Le graphique ci-dessous présente la récurrence thématique des fonctions d'intelligence économique par groupes fonctionnels dans

l'entreprise. Il s'agit d'exposer ce thème lorsqu'il est positivement perçu ou pratiqué par les répondants (Figure 23).

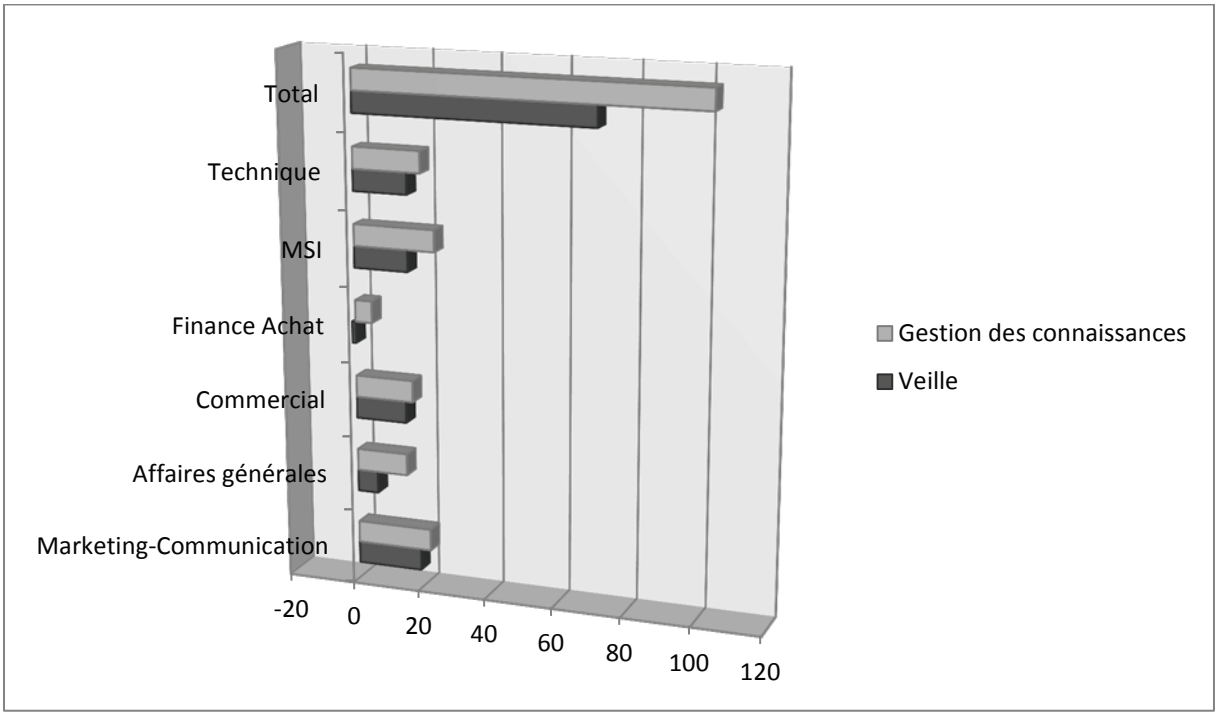

Figure 23: Récurrence positive du thème "Veille" par fonction dans l'ensemble des entretiens

Source: Elaboration propre

Au regard de cette représentation, il est intéressant de constater une véritable corrélation entre la veille et la gestion des connaissances qui seraient des pratiques à la fois convergentes et complémentaires. La gestion des connaissances prédominent clairement les autres fonctions d'intelligence économique et s'inscrit souvent dans une volonté de partage des expertises métiers. Elle poursuit également un objectif de partage des informations collectées dans le cadre de la veille. Ces propos peuvent également être illustrés par une forte présence de verbes d'actions précédant les vocabulaires utilisés pour pratiquer ces fonctions, ce qui confirme quelles sont bien actées par les sujets. Enfin, les similitudes entre la veille et la gestion des connaissances se retrouvent également dans de véritables proximités sémantiques. Par exemple, évoquer la gestion des connaissances renvoi souvent, implicitement ou explicitement à l'idée de veille, et réciproquement, comme le présente la cartographie heuristique suivante extraite d'une analyse NVIVO qui démontre un lien direct dans le corpus global entre l'évocation de la gestion des connaissances et la veille (Figure 24).

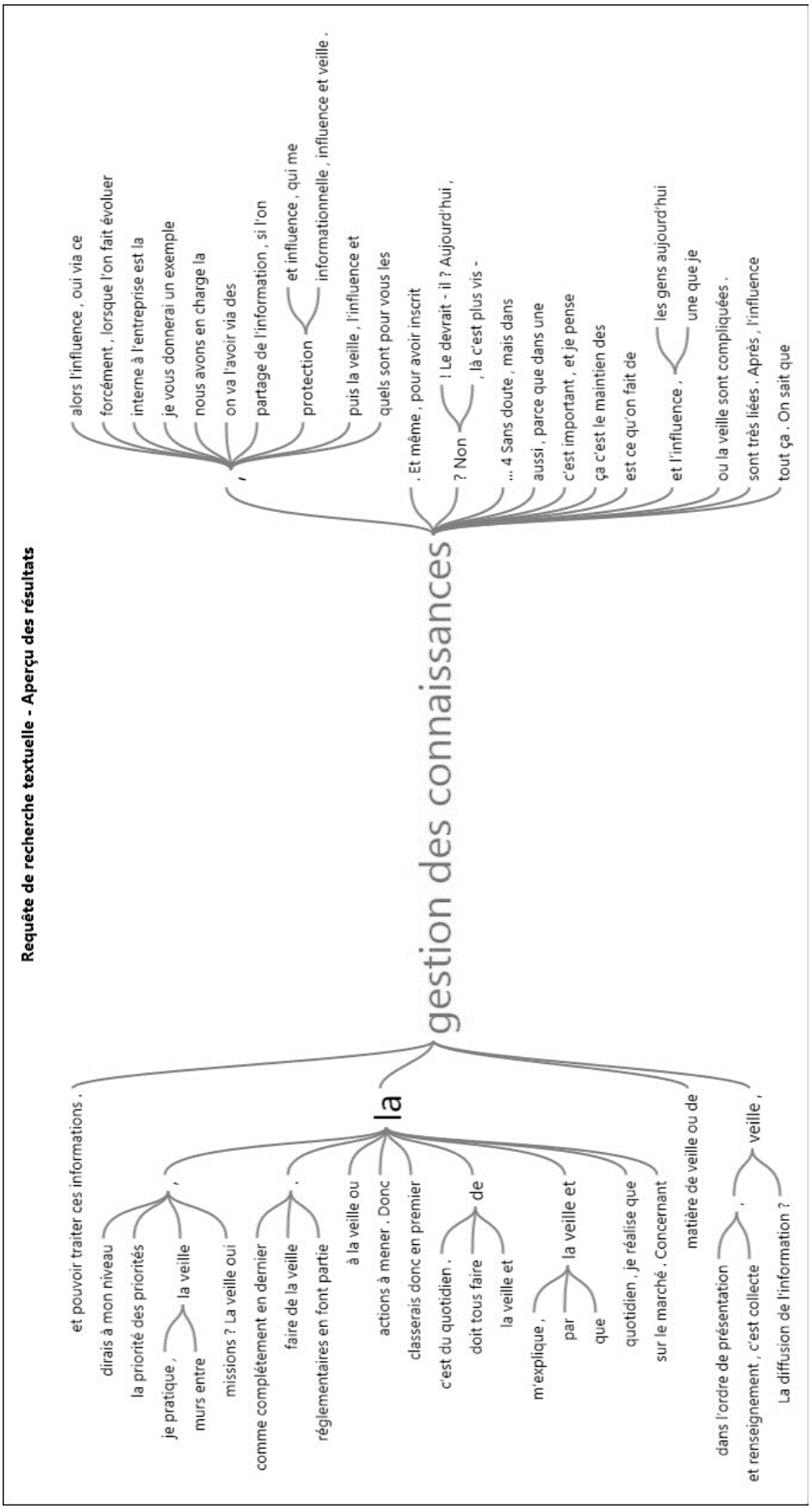

Figure 24: Cartographie heuristique du lien thématique entre la veille et l'expression "gestion des connaissances"

Source: Elaboration propre

Une analyse au regard des concepts développés dans l'état de l'art s'impose désormais. Le lien intime entre la veille et la gestion des connaissances se situe entre les notions anglo-saxonnes de *business intelligence* et de *competitive intelligence*, ces fonctions étant pratiquées ensemble, d'une manière éparse dans l'entreprise, avec un degré d'analyse modéré et une finalité mixte tactique ou stratégique. Même si la veille est définie en théorie comme un processus organisé, la pratique démontre qu'il s'agit d'actions éclatées au sein de l'organisation, la gestion des connaissances servant de liant entre elles, dans la continuité des propos développés par Prescott (1984) et la nécessité d'élaborer des nœuds organisationnels entre les actions informationnelles au sein de l'organisation. Ces nœuds apparaissent aujourd'hui comme peu présents au sein du cas observé, la gestion des connaissances étant essentiellement pratiquée d'une manière intra service, et plus difficilement entre les différentes unités de l'entreprise.

Au-delà, la pratique de la veille apparaît aujourd'hui comme standard dans le quotidien de la plupart des métiers, particulièrement dans l'utilisation de requêtes sur Internet. L'objet et le produit (Greene, 1966) de ces recherches informationnelles régulières visent essentiellement à un certain respect de la réglementation ou à des observations de l'environnement, au sens large, de l'entreprise. Concernant la gestion des connaissances, les exemples de pratiques sont beaucoup plus étendus englobant à la fois des paramètres humains et affinitaires mais également l'idée de partage nécessaire –entrant dans le cadre des missions des collaborateurs- de certaines informations. Ces temps dédiés à la gestion des connaissances semblent pluriels, sans prévision a priori, en fonction des activités informationnels des collaborateurs, particulièrement en matière de collecte d'informations. Il peut s'agit de la tenue d'une réunion, d'un échange de mail, ou d'une discussion matinale lors d'une éventuelle pause-café.

Finalement, l'articulation entre la gestion des connaissances et la veille apparaît comme le commencement d'une perception d'intelligence économique au sein de la structure d'étude, avec une localisation particulièrement développée dans les services Système d'Information et Marketing. Désormais, il est intéressant de développer les résultats concernant les pratiques de l'influence qui ne semblent que résiduelles dans le cadre de ces recherches.

B. L'existence résiduelle de l'influence

Souvent présentée comme la fonction d'intelligence économique la plus aboutie, l'influence permettrait de faire le lien entre ces démarches et la communication, consistant à la diffusion d'un message. A priori, dans cette étude, c'est donc l'entité marketing et communication qui aurait dû être celle qui mène le plus des actions d'influence. Pourtant, une analyse fine du verbatim global met en avant que c'est le service commercial qui est au cœur de l'influence de l'environnement de l'entreprise, comme l'illustre le graphique suivant mettant en avant les récurrences des pratiques et des perceptions positives du thème influence dans le corpus par entité de l'organisation (Figure 25) :

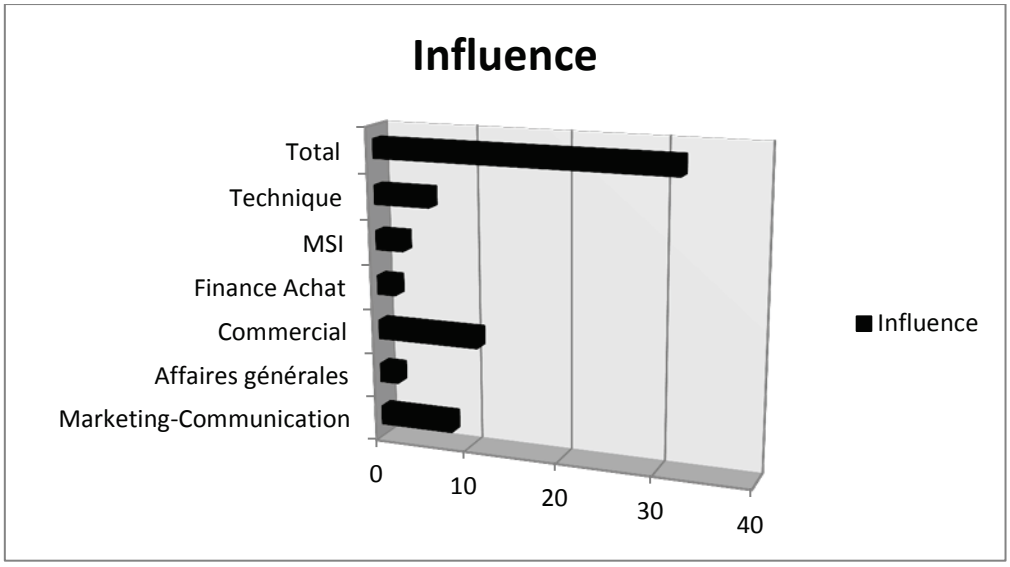

Figure 25: Récurrence par fonction dans l'entreprise des pratiques et perceptions positives de l'influence

Source: Elaboration propre

Il est intéressant de noter que la perception de l'influence de l'environnement se matérialise souvent par un support diffusé par l'entreprise. Pour les commerciaux, cela peut être un devis qui est un vecteur d'influence, au même titre qu'une facture ou qu'un document de présentation. Par ailleurs, il s'agit d'actions dont le résultat s'entend à long terme et qui ne trouve pas d'utilité immédiate dans le quotidien professionnel des collaborateurs interrogés qui en perçoivent tout de même l'utilité, particulièrement ceux qui ont une proximité avec la fonction commerciale.

L'un des paradoxes de la fonction d'influence présentée aux sujets comme *« la diffusion d'information pour influencer son environnement »* est que cet environnement est ressenti comme celui de la personne, et non celui de l'organisation. Dans de nombreux entretiens,

évoquer l'influence renvoie systématiquement à la position de la personne au sein de l'organisation, voire à des qualités propres à sa personnalité sans vraiment faire référence à l'environnement de l'entreprise. Les extraits de verbatim suivants permettent d'illustrer ces propos (Tableau 14) :

L'influence, pour moi la diffusion de l'information c'est vraiment quelque chose de stratégique, enfin stratégique, ça je pense que ça fait partie, quel que soit le poste, du plus petit au plus gros, ça dépend ce que vous mettez derrière information, mais ça fait partie des qualités de la personne. Quand on dit qu'une personne sait bien se vendre ou bien se placer, c'est-à-dire qu'elle sait bien diffuser l'information au bon moment, à la bonne personne, des choses comme ça. C'est dans ce sens-là que je le vois, moi ce n'est pas trop mon truc.
On influence le comportement de chacun, parce que derrière on n'a pas une décision claire qui est prise, donc la diffusion de l'information au regard de la stratégie fait que ça influence fortement l'environnement de mon équipe, et évidemment du management qui doit se plier ou essayer de courber l'échine pour essayer de temps en temps soit de redresser les actions mises en œuvre, soit essayer de faire passer des messages.
Pris avec la définition « Diffusion d'informations pour influencer son environnement », c'est quelque part le cœur de métier de l'équipe MSI, car nous sommes sans arrêt en train de faire évoluer le système d'information. Qui dit évolution, dit conduite du changement, et je vois un lien direct avec le fait d'influencer l'environnement. Au sens interne de l'entreprise ? Influencer l'environnement externe, je n'irai pas jusque-là.
Influence, alors ça c'est essentiel, c'est un outil de management pour s'assurer que l'activité soit cadrée pour mobiliser les gens, parce qu'on était souvent sur des ressentis, ça va vite avec des influences autres, je dirai des pressions divergentes avec un syndicat qui va vouloir plus. Une tendance où la Direction Générale et les actionnaires ont une vision opposée, et des données et des chiffres que l'on affiche pour calmer, raisonner et ça donne un peu plus de raison aux gens. Et après, les gens reviennent peu sur ça, mais si après on peut tout leur dire, ça aide, ça apaise les tensions. Ça permet de voir où on se situe et l'impact de chaque action.

Tableau 14: Extrait du verbatim thématique "Influence"

Source: élaboration propre

Parallèlement, l'influence, renvoyée à sa définition, fait souvent naître un sentiment négatif chez les sujets qui proposent de remplacer ce terme par celui « d'informer », « de conseiller », « d'enseigner », ou de « donner de la lisibilité » . En effet, « influencer » est assimilé à une idée de manipulation qui fait perdre aux agents une certaine forme d'objectivité dans la prise de décision. Il est également intéressant de noter que l'influence est très souvent une fonction subie gage d'une certaine forme de pouvoir dans l'organisation pour ceux qui la pratiquent.

Ensuite, il faut souligner une véritable récurrence de la fonction de protection au sein du thème influence qui caractérise une perception de proximité entre ces deux pratiques, ce qui est moins vrai pour la veille ou la gestion des connaissances, comme cela peut être lu dans le graphique suivant (Figure 26) :

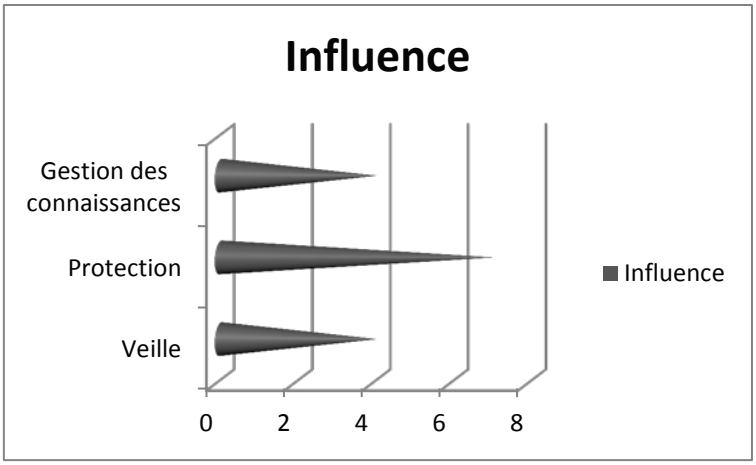

Figure 26: Récurrence de toutes les fonctions d'intelligence économique dans le thème « Influence »

Source: Elaboration propre

Une analyse du contenu de ces éléments permet d'identifier l'influence comme liée à la protection informationnelle avec une problématique récurrente pour les managers de l'équilibre entre informations à diffuser et celles à conserver. Au-delà, dans le cadre de l'influence au sein de l'organisation, l'idée de pouvoir revient d'une façon relativement récurrente, le secret et donc la protection informationnelle devenant une source de l'influence pour pratiquer le management.

En matière d'influence externe, un commentaire sur les cibles visées est intéressant. En effet, en fonction des objectifs fixés par les collaborateurs de l'entreprise, elles sont plus ou moins précises et leur périmètre évolutif. Par exemple, les services en charge des finances auront un but très précis d'orienter le comportement d'un banquier dans l'hypothèse d'obtenir des conditions d'emprunt avantageuses, au même titre que la Direction Générale guidant ses démarche d'influence vers les pouvoirs publics afin d'obtenir des aménagements spécifiques de la réglementation[67]. A contrario, le rôle d'influence du service marketing-communication vise un public beaucoup plus large et moins affiné par la recherche d'un objectif prédéterminé. En ce sens, les chargés de communication[68] évoquent souvent des termes génériques, tels « les gens », « la société » ou « l'opinion » pour qualifier les cibles de cette influence. Des actions plus spécifiques, orientées notamment vers les pouvoirs publics, s'apparenteraient plutôt à du lobbying.

[67] CES EXEMPLES SONT ISSUS DU VERBATIM EN ANNEXE 5 A CE DOCUMENT

[68] CES ELEMENTS D'ANALYSE SONT ISSUS DU VERBATIM EN ANNEXE 5, SPECIFIQUEMENT AUX ENTRETIENS DES DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION ET CHARGEE DE COMMUNICATION

Ramené dans le contexte des développements théoriques précédents, cette analyse démontre d'abord que l'influence est une notion moins pratiquée que la veille ou la gestion des connaissances au sein de l'organisation étudiée, qui en perçoit néanmoins véritablement l'utilité. Le lien théorique qui se dessine entre cette fonction et la communication peut être nuancé, les services commerciaux étant les plus aux fait de ces pratiques, les entités dédiées au marketing et à la communication étant également impliquées, mais dans un degré moindre sans objectif véritablement fixé, si ce n'est un gain de notoriété difficilement mesurable. L'influence se situe par ailleurs simultanément dans l'environnement de l'organisation mais également en son sein, ce qui implique véritablement une réflexion sur l'exercice du pouvoir dans l'entreprise dans le cadre de l'utilisation de l'information. Enfin, l'émergence d'Internet et du Web 2.0 permet de faciliter la diffusion d'informations à un grand nombre d'individus. Ce constat existe au sein de Gaz de Bordeaux étant entendu comme un risque pour l'entreprise pouvant entrée en contradiction avec l'idée de protection informationnelle et non comme une opportunité d'optimisation de la fonction d'influence.

Ces développements sur la présence résiduelle de l'influence démontrent les pratiques et la perception composites des fonctions d'intelligence économique dans le cas d'étude. De tels propos ne peuvent être que confirmés par de réelles difficultés d'identification d'actions de protections informationnelles justifiées en partie par son positionnement sémantique, objet du développement suivant.

C. Protection et choix sémantiques contestables

Dans le cadre des entretiens, le choix de présentation de la fonction de protection informationnelle a été une définition simple et classique : *« sécurisation et protection des informations sensibles ».* Pourtant, les références pratiques et positives relatives à la protection informationnelle sont très peu nombreuses, les acteurs organisationnels ne voyant souvent pas l'intérêt de mener une telle action. A part le service informatique, parfois cité, la plupart des collaborateurs de l'entreprise ignorent qui a en charge cet aspect de l'intelligence économique dans l'organisation. Les extraits de verbatim ci-dessous du thème « protection » démontrent les véritables ambigüités autour de ces pratiques (Tableau 15).

Je ne sais pas si la protection entre dans le champ, nous avons forcément tout un côté confidentiel qui entre dans la fonction RH est qu'il faut préserver. Il y a des choses que l'on peut communiquer, d'autres pas. Je ne sais pas si cela entre dans ce cadre, c'est plutôt une sorte de déontologie en fait qui est rattachée à la fonction.
Je dissocierais la protection de l'information, qui relèverait de la protection de notre cœur de métier, même s'il ne soit pas chez nous d'un extrême secret. Nous sommes sur des marchés publics, avec des tarifs réglementés, nous ne sommes pas dépositaires de brevets, nous ne sommes pas dans un métier de création.
Sécurisation et protection des informations sensibles, honnêtement, je ne me sens pas concerné. Pourquoi, parce que l'on n'est pas la NASA. Je ne pense pas que l'on intéresse une autre entreprise pour récupérer des informations qui pourraient lui servir pour développer un processus. On est plus une entreprise de négoce, entre guillemets, c'est sûr pour GdB et pour Régaz c'est la gestion du réseau. Peut-être à tort, mais je ne me sens pas concerné par cette fonction, ni par l'influence.
Chez nous, la protection de l'information est à la fois capitale et impossible, c'est paradoxal. C'est-à-dire que l'on a une puissance syndicale dans la maison qui fait que les gens qui ont leur carte sont répartis sur tous les postes, à un moment donné, s'ils n'ont pas l'information officiellement, ils en voient passer un bout dans la partie qui concerne leur métier. A partir de là ça part dans le circuit. Il n y a pas de secret professionnel chez nous. Si je suis à la compta, que je vois passer une facture que je trouve bizarre, je vais en parler à mon camarade qui va en parler au sien et puis ça devient de suite une affaire d'Etat. A ce niveau-là, c'est très difficile de faire de la protection de l'information, après bien évidemment, la protection de l'information elle existe au niveau formel. Quand on est en comité de direction on sait que ce qui se dit ne sort pas de là. On ne peut diriger une entreprise sans avoir une certaine protection de l'information.

Tableau 15: Extraits du verbatim thématique "protection"

Source: Elaboration propre

La protection informationnelle ne fait donc pas partie des préoccupations de l'ensemble de l'entreprise. Cette affirmation peut être tempérée par une approche sectorielle ; en effet le secteur de la fourniture de gaz naturel n'est pas encore rentré pleinement dans un champ concurrentiel. Néanmoins, une véritable conscience des risques existe, particulièrement au sein des services techniques et commerciaux. Cette perception de menaces est la conséquence de la banalisation des technologies Internet et la facilité, pour n'importe quel collaborateur, de diffuser des informations de type « sensible » très rapidement. Ces informations sont relatives aux conditions d'achat des produits, au portefeuille clients, ou aux processus commerciaux

internes. Un exemple récurrent ressort dans le corpus global des entretiens ; celui d'un commercial identifié sur les réseaux sociaux Internet qui quitterait l'entreprise pour rejoindre un concurrent. Face à cette situation, l'organisation n'a visiblement pas, à l'heure actuelle, de solution, si ce n'est celle de forcer les gens à se taire ou de considérer qu'une certaine éthique doit guider l'accomplissement de leur tâche professionnelle. En somme, des risques sont soulevés face auxquels aucune solution n'est présentée. Au-delà, ces fâcheux aléas proviennent essentiellement de l'intérieur de la structure et non de son environnement. Cela démontre une véritable réflexion de la part des managers concernant l'opportunité ou non de diffuser une information interne, allant dans le sens d'une proximité avec la gestion des connaissances.

Une autre remarque d'analyse concernant la protection informationnelle résulte du choix du terme « protection » qui ne renvoie pas forcément à l'idée classiquement présente dans la littérature. Il s'agit plutôt de proposer des informations fiables et sécurisées qui ne seront pas à l'origine d'erreur de la part de l'entreprise. Particulièrement vraie pour l'entité affaires générales, qui regroupe notamment les juristes, et le domaine des systèmes d'informations, l'idée ici est de fournir à l'ensemble de l'entreprise des informations crédibles et fidèles à la réalité afin d'éviter de mettre l'organisation en difficulté face à son environnement. La protection est finalement entendue comme une protection face aux défaillances d'analyse et d'interprétation de l'information qui pourrait être la cause d'erreur de la part de l'entreprise. Le choix sémantique du terme « protection » semble donc nébuleux pour les acteurs organisationnels, l'idée de « défense des informations sensibles » apparaissant peut être comme la plus adaptée.

Enfin, il est intéressant de noter que souvent la protection informationnelle apparaît comme une fonction dissociée des autres composantes de l'intelligence économique, sans véritable outils ou dispositifs dédiés dans l'organisation. Elle s'apparente à une forme de déontologie propre à chaque service de l'entreprise, le seul instrument pour la mettre en application étant la conscience que chacun a de ne pas mettre l'organisation dans des situations délicates. Pourtant, il s'avère que les risques sont identifiés avec une nécessité de mettre en place des outils pour y faire face.

Les développements précédents ont présenté les premières analyses concernant la présence des fonctions d'intelligence économique au sein du cas d'étude. Ces pratiques existent, c'est un fait, néanmoins, leur présence est disparate et composite au sein de l'organisation, comme le soulève le graphique suivant qui présente la récurrence des différents de pratiques et visions (positives ou négatives), par thèmes, de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique par métiers (Figure 27).

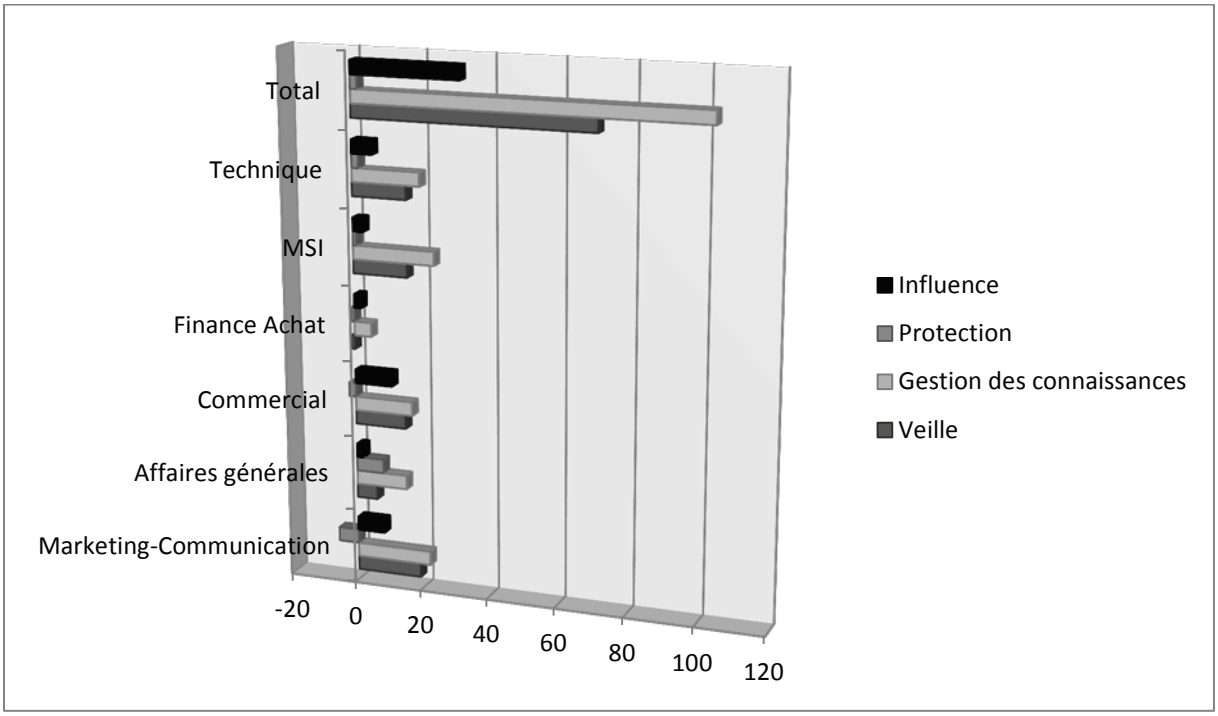

Figure 27: Récurrences positives ou négatives des différents thèmes de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique par métiers

Source: Elaboration propre

Ce constat permet de confirmer l'existence de limites à une approche fonctionnelle de l'intelligence économique ; il s'agit de l'objet du paragraphe suivant.

§2. *La limite empirique de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique*

Les fonctions d'intelligence économique pourraient être perçues comme innées au sein de l'organisation, ce qui démontre une dimension informelle dans leurs pratiques qui peut être considérée comme contradictoire avec une vision processuelle.

Une lecture attentive du verbatim révèle que les acteurs organisationnels utilisent les différents termes qualifiant les fonctions d'intelligence économique d'une façon substituable. Par exemple, la gestion des connaissances peut s'apparenter à la protection informationnelle quand il s'agit de savoir quelle information diffuser à l'ensemble de l'entreprise. Pour cette raison, une certaine fongibilité peut être présentée entre la veille, la gestion des connaissances, la protection informationnelle et l'influence.

Ces deux idées seront présentées successivement dans les développements suivants : le poids de pratiques informelles face à une vision processuelle (A) et la fongibilité des fonctions d'intelligence économique (B).

A. Le poids de pratiques informelles face à une vision processuelle

Lors de la réalisation des premiers entretiens, un point d'analyse a commencé à se dessiner concernant l'aspect informel des pratiques d'intelligence économique. Les interviews suivantes ont donc considéré cette caractéristique des fonctions informationnelles qui vient apporter une dimension nouvelle à ce concept.

Concernant d'abord la gestion des connaissances, le recours à l'informel est un fait qui peut être ressenti positivement par les acteurs dans une perspective d'échange ou de partage d'informations. Il s'apparente à une communication orale au sein de l'entreprise et vient en opposition aux processus écrits du type courriel. La carte heuristique suivante extraite d'une requête NVivo du mot « informel » dans le thème « gestion des connaissances » permet d'imager ces propos (Figure 28).

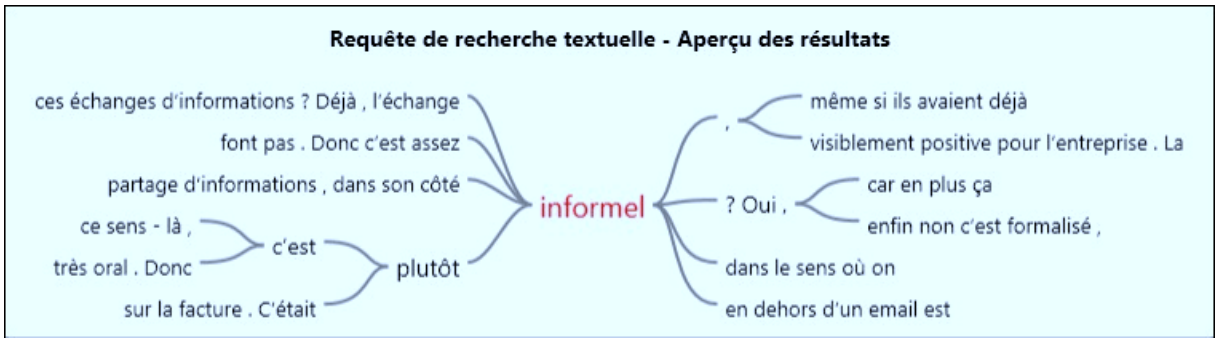

Figure 28:Cartographie heuristique de la présence de la notion d'informel dans le thème « gestion des connaissances »

Source : Elaboration propre

L'utilisation de l'informel est perçue ici comme une étape essentielle avant l'application de processus plus formalisés. Dans le cadre de la pratique du management, il permet notamment de donner une dimension humaine à la fonction de gestion des connaissances en l'individualisant avant d'obtenir un échange direct concernant le message transmis. Les pratiques informelles sont naturelles voir culturelles dans l'entreprise, et leur ressenti est modéré par les collaborateurs de l'entreprises, certains les jugeant bénéfiques d'autres inadaptées au bon fonctionnement de l'organisation, comme peut l'illustrer les extraits de verbatim suivants (Tableau 16) :

Dans ce cadre du partage de l'information, est-ce que l'informel a de l'importance ? Ici, beaucoup trop. Pour vous, est-ce une difficulté pour l'entreprise ? Oui, à un moment, on vit beaucoup dans l'informel, dans la pratique ancestrale. Pourquoi on fait ça, parce qu'on a toujours fait comme ça. Ce n'est pas forcément en soi mauvais, mais il n'y a pas forcément de remise en question. Il y a beaucoup une culture du rendre service au client. Là aussi en soi ce n'est pas condamnable, il ne faut pas se transformer en bureau des impôts, quand même, on est une entreprise commerciale, on doit avoir de l'attention pour nos clients. Mais après, il y a la règle de droit quand même, et il faut aussi voir le côté entreprise. Quel est l'intérêt de l'entreprise ? Quel doit être la position de l'entreprise pour défendre ses intérêts ? Entre avoir une attention commerciale et avoir une attitude qui au bout du compte rend service au client mais qui peut être défavorable à l'entreprise, c'est différent.
Pour vous, l'aspect informel est-il important en matière de gestion des connaissances ? Je pense qu'il faut une bonne partie bien formalisée, après en fonction des tempéraments, il y a des choses qui passeront de manière informelle, autour d'un café. Mais ce n'est pas des choses qui fonctionnent avec tout le monde ça, c'est là aussi des choses à adapter en fonction du public. Moi j'aime beaucoup l'informel, mais je sais quand même qu'il faut une certaine rigueur dans la diffusion de ces informations.
Est-ce que les relations informelles ont de l'importance au sein de GdB ? De moins de vue c'est d'avantage ça qui gère la veille. C'est plus l'informel aujourd'hui, on apprend plus autour d'une table, ou autour d'un café en discutant avec des collaborateurs, des collègues, des chefs de service, ou d'autres directeurs, on va d'avantage avancer en trois minutes autour d'un café qu'autour d'une réunion plénière où chacun se regarde en chien de faïence, ne veut pas se livrer, ou n'est pas intéressé par le sujet ou ne trouve pas que les éléments qui sont apportés soient suffisants pour prendre une décision.
Le côté informel est-il important ? Oui c'est vraiment très important, et cela permet d'être en phase avec eux. Est-ce une bonne chose ? Je ne saurai pas dire, ce n'est peut-être pas une situation optimale, mais si ces relations n'avaient pas une telle acuité, le fonctionnement de l'entreprise s'en trouverait affecté. C'est quelque part un petit peu fragile. D'un autre côté, cela resitue la place de l'humain dans le dispositif.

Tableau 16: Extraits du verbatim à propos des pratiques informelles d'intelligence économique

Source: Elaboration propre

L'informel trouve finalement une véritable coexistence, voir une complémentarité avec les processus les plus formalisés. Dans certaines situations contextualisées, il permet de dépasser les processus standardisés. Par exemple, dans le cadre de la gestion des connaissances, l'informel est quotidien dans un contexte d'interactions permanentes entre les sujets. Il permet, par ailleurs, une véritable instantanéité afin de pallier les limites de l'organisation en matière de dynamisme et de fluidité de l'information. Concernant la veille, l'informel trouve également du sens, notamment pour des informations collectées dans le cadre de relations officieuses que peuvent avoir certains collaborateurs avec des concurrents, des fournisseurs ou les ministères. La veille demeure néanmoins une fonction qui fait partie des missions d'un service avec une existence explicite et avérée.

La protection informationnelle apparaît comme une fonction plus éloignée de méthodes informelles, même si le secret et le fait pour un sujet de ne pas dévoiler des informations qui pourraient être préjudiciables à l'organisation est du domaine de l'éthique qui par essence

n'entre dans le cadre d'aucun formalisme. Ces pratiques formelles se retrouvent plutôt dans le contrat de travail qui impose de ne pas communiquer des informations dites sensibles, ou pour le service systèmes d'information qui gèrent les accès aux données de l'entreprise.

Enfin, l'influence est perçue par nature informelle notamment dans le contexte d'une négociation commerciale. Par ailleurs, elle n'est pas avouée explicitement dans le champ de la communication, même si elle demeure sa finalité. Elle peut se traduire par un appel téléphonique à un partenaire avant de lui communiquer une information impactant sa décision, cette dernière étant favorable à l'organisation.

Finalement, l'approche processuelle de l'intelligence économique ne considère pas le côté informel du management de l'information qui s'inscrit classiquement dans un environnement conceptuel cyclique dans lequel les différentes actions se suivent d'une manière ordonnée. Les fonctions de l'intelligence économique sont marquées d'une manière plus ou moins importante par l'informel qui dépend également de leur condition d'ouverture sur l'environnement de l'organisation, comme le présente le schéma suivant qui permet d'illustrer ces propos (Figure 30).

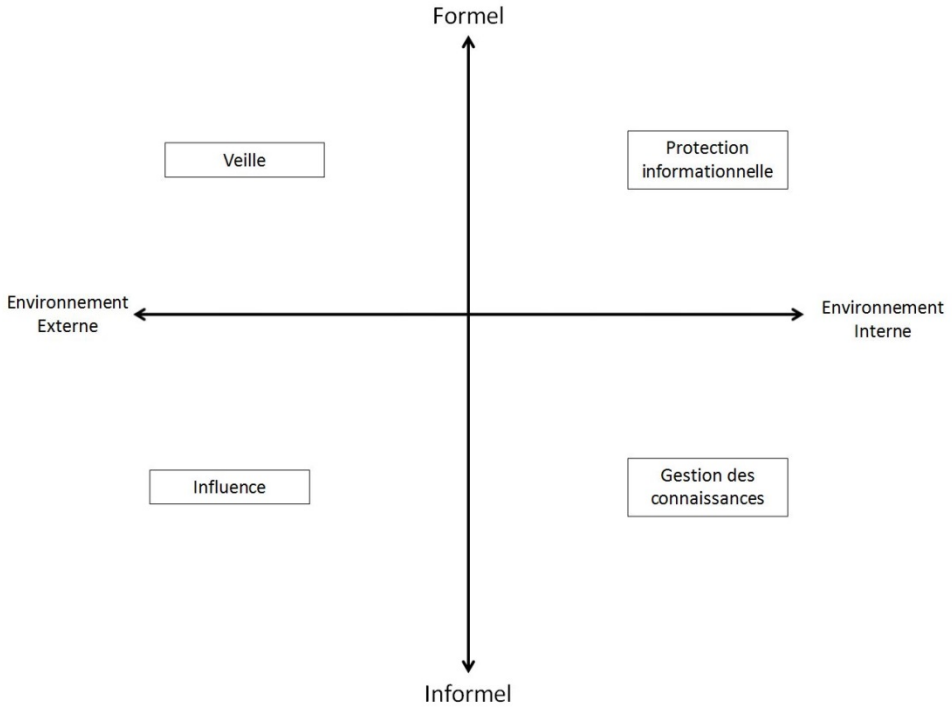

Figure 29: Impact de l'informel sur les fonctions d'intelligence économique en fonction de leur ouverture sur l'environnement de l'organisation

Source: Elaboration propre

La veille serait donc une fonction formelle de collecte d'information sur l'environnement de l'organisation peu impactée par l'informel, contrairement à l'influence qui vise à diffuser un message dans l'environnement de l'organisation. A l'intérieur de l'organisation la gestion des connaissances est par nature informelle, à l'opposé de la protection informationnelle qui nécessite un certain degré de formalisme.

Il est intéressant de noter que la littérature concernant l'intelligence économique a identifié cette problématique[69] sans vraiment la saisir. Elle a pourtant un véritable impact sur ces notions. En effet, au-delà du cycle du renseignement qui vise à servir de base simple à l'intelligence économique, le recours à l'informel ancre ces fonctions dans la culture même de l'organisation, voire dans sa nature. En outre, ce constat permet d'ouvrir une réflexion sur la pertinence de l'approche processuelle de l'intelligence économique qui souhaite formaliser l'ensemble d'une démarche. Effectivement, cette approche rationnelle est nécessaire, mais ne permet pas d'appréhender le côté informel de l'intelligence économique qui est pourtant une réalité pesante et essentielle.

Ces premiers éléments d'analyse confrontent les pratiques à l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique. Sans cette dernière, une construction conceptuelle apparaît impossible. Pourtant, parallèlement aux limites d'une approche processuelle, les acteurs organisationnels révèlent une nouvelle entrave à cette définition fondée sur l'idée de cycle du renseignement qui se traduit par une fongibilité des fonctions d'intelligence économique, analyse présentée dans le développement suivant.

[69] LES CONSIDERATIONS SUR L'ASPECT INFORMEL DES PRATIQUES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE APPARAISSENT NOTAMMENT CHEZ PRESCOTT (1986) ET DANS UNE MOINDRE MESURE CONCERNANT L'INFLUENCE CHEZ MASSE ET AL. (2006)

B. La fongibilité des fonctions d'intelligence économique

Une lecture attentive de l'ensemble des entretiens permet d'identifier une récurrence importante qui peut être analysée comme une fongibilité des fonctions d'intelligence économique. Par fongible, il s'agit d'entendre que l'une peut être utilisée indifféremment pour en remplacer une autre. Par exemple, le terme de « veille interne » peut caractériser une pratique de gestion des connaissances, au même titre que l'influence qui peut revêtir une perspective interne à l'organisation. A ce sujet, les extraits d'entretiens suivant sont significatifs (Tableau 17) :

Verbatim	Analyse
Sur l'influence, forcément, cela me paraît essentiel dans toutes les fonctions, dans lesquelles on se doit pour marquer notre fonction, nos projets, d'utiliser tout ce dont l'on dispose pour influencer la structure, et le développement de projets. Mais également jouer de l'influence au sein de l'entreprise en faisant fructifier son réseau, c'est extrêmement important de tisser des liens de qualité aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise.	L'influence est ici entendue comme un outil de gestion des connaissances
Oui, parce que moi dans une dimension collective pour l'entreprise c'est plutôt le partage des connaissances. Sinon quelle est la différence ? Là vous avez clairement le mot influence qui intervient dans votre formulation, parce que bon, là c'est vrai que c'est des mots différents gestion des connaissances et influence, mais, pour la gestion des connaissances et l'influence sont la même chose, mais la gestion des connaissances je la fait dans un but pédagogique, ça je le fais au quotidien par exemple avec le Cadre énergie où je lui apporte des informations dans des domaines où j'ai une expertise.	L'influence est clairement présentée comme « la même chose » que la gestion des connaissances
Sécurisation et protection apparaissent pour mon secteur comme inadaptés, plus les gens savent, plus ils sont efficaces. Par exemple, ce matin, un agent d'accueil a reçu un appel téléphonique concernant les DPE et a répondu que l'entreprise ne pouvait pas réaliser ce type de mission. Je lui ai dit que si, nous pouvons le faire. Plus l'information est diffusée largement, mieux c'est, il n'y a rien de confidentiel à notre niveau. Je trouve contradictoire d'associer information et rétention, protection et sécurisation. Je trouve que cela va à l'encontre de l'information.	La protection informationnelle entre dans le champ de la gestion des connaissances avec des objectifs pouvant être analysés comme contradictoires
C'est difficile de répondre, la veille oui, car si on veut améliorer les outils il est important de réaliser de la veille, même si sur l'aspect logiciel il s'agit d'une mission réalisée par le service informatique, même si cela devrait être réalisé par notre service. De notre côté, nous opérons plutôt une veille du côté des besoins des utilisateurs, sans aller chercher des informations sur le marché.	La veille entendue spontanément au sens interne à l'organisation renvoie à la gestion des connaissances.

Tableau 17: Verbatim et analyse illustratifs de la fongibilité des fonctions d'intelligence économique

Source: Elaboration propre

Les différentes fonctions d'intelligence économique peuvent donc être analysées comme étant perçues d'une manière confondues, voire avec des finalités opposées. Le clivage de ces pratiques concerne plutôt celui du périmètre de l'organisation. Entendues dans un sens interne, ces fonctions renvoient à l'idée de gestion des connaissances, la protection informationnelle pouvant même trouver un objectif opposé à cette dernière. Il en est de même pour l'influence ou la veille qui ramènent systématiquement à la gestion des connaissances. Par ailleurs, concernant l'environnement externe de l'entreprise, la gestion des connaissances

peut également s'apparenter à la protection informationnelle ou l'influence vis-à-vis des parties prenantes.

La gestion des connaissances demeure tout de même le point central de l'intelligence économique auquel conduisent les autres fonctions. Elle apparaît finalement comme une synthèse de l'influence, la protection informationnelle et la veille qui se traduit comme une capacité collective à trouver le juste équilibre entre diffusion et rétention, interne ou externe, de l'information par l'organisation dans un souci d'efficience économique. En ce sens la requête NVivo suivante regroupant les différents thèmes de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique par similarité de mots fait de la gestion des connaissances un élément central qui peut être substitués ou complétés par les autres pratiques informationnelles préalablement définies (Figure 31).

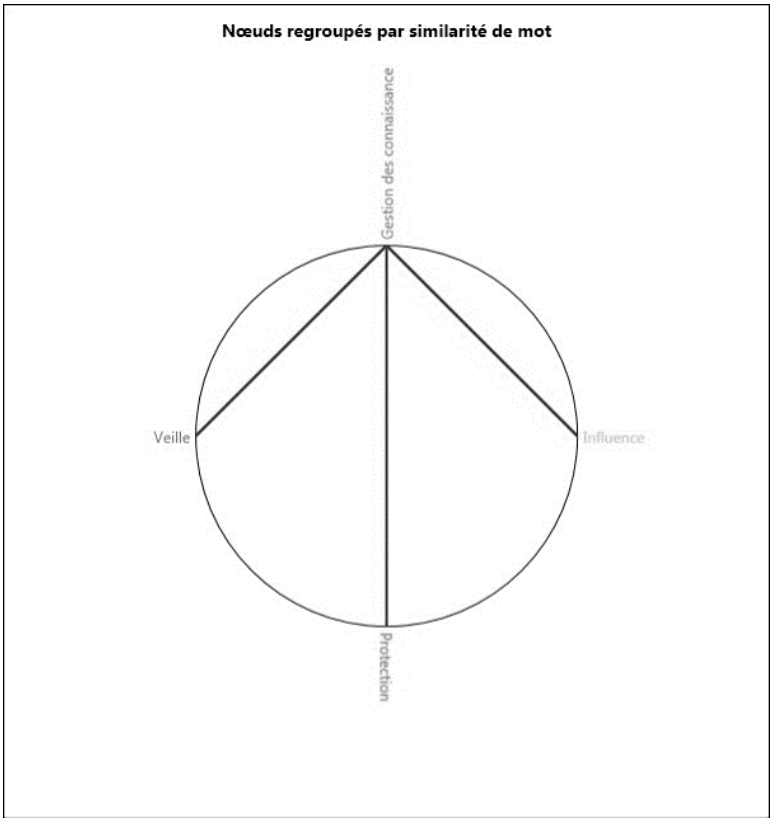

Figure 30: Regroupement des thèmes issus de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique par similarité de mot

Source: Elaboration propre

L'emploi d'un champ lexical similaire démontre une véritable proximité de perception par les acteurs, cette correspondance étant la plus marquée entre la gestion des connaissances et les autres fonctions d'intelligence économique. Ce constat révèle une limite conceptuelle de

l'approche fonctionnelle des pratiques informationnelles qui souffre d'un déficit de délimitation. La gestion des connaissances semble embrasser la veille, la protection informationnelle et l'influence au sens interne de l'entreprise. Elle peut être perçue comme leur finalité ou, au contraire, comme visant des objectifs différents. Cette analyse met en avant, dans le cadre du cas étudié, une véritable difficulté à cerner ces pratiques au regard de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique. En outre, une certaine confusion réside dans leurs finalités, l'influence, au même titre que la protection informationnelle trouvant une perception véritablement négative si l'on se borne au périmètre interne de l'organisation. Cette observation semble être la conséquence des choix lexicaux de ces deux termes qui donnent une impression négative aux sujets interrogés.

Ramenés à littérature existante, ces données permettent de justifier l'existence d'un corpus théorique dense et autonome autour des problématiques liées à la gestion des connaissances en confirmant les liens intimes qui existent avec l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique. Il serait facile de s'interroger sur la similarité des notions de gestion des connaissances et d'intelligence économique, même si le périmètre de cette dernière apparait plus large en considérant l'environnement externe de l'organisation. Néanmoins, cette fongibilité des fonctions d'intelligence économique rend une approche processuelle et ordonnée difficilement justifiable au regard des pratiques qui sont liées dans un cadre plutôt désordonné. Finalement, une approche par processus apparaît comme une étape indispensable d'identification d'un phénomène permettant ensuite une construction conceptuelle plus solide.

Les fonctions d'intelligence économique sont une réalité perçue par les acteurs organisationnels du cas d'étude et revêtent des difficultés d'appropriation par le corpus théorique classique en la matière. En effet, un manque de fondement et une absence de finalité commune permettant de créer un lien entre ces pratiques informationnelles se fait ressentir dans le cadre des analyses précédentes. Concernant d'abord l'objectif de ces fonctions, la décision, thématique présentée majoritairement par la littérature comme l'objectif de l'intelligence économique, n'est pas perçue en tant que tel par les acteurs organisationnels interrogés dans cette étude. Ces propos sont tout de même à nuancer car l'on peut considérer que les rôles des unités des entreprises et du management sont d'éclairer la prise de décision du dirigeant. Ensuite, le fondement processuelle de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique est remis en question par la fongibilité de ses composantes qui sont liées mais

s’inscrivent dans des relations désordonnées. Ce double constat permet d’entamer une réflexion sur une approche alternative de l’intelligence économique fondée sur des concepts managériaux, objet de la section suivante.

Section II : La pertinence de la conceptualisation de l'intelligence économique au regard des concepts managériaux

L'approche fonctionnelle de l'intelligence économique ne permet pas d'appréhender totalement les pratiques informationnelle du cas d'étude, mais apparaît comme indispensable dans le cadre de cette réflexion qui a pour but de proposer une modélisation. Au-delà, cette conceptualisation se traduit par des propositions qui visent à enrichir le corpus théorique autour de la notion d'intelligence économique dans le cadre d'une logique abductive. Comme toute démarche scientifique, cet exercice présente évidemment des limites qu'il convient de présenter.

Ces idées vont être déclinées au travers trois paragraphes traitant successivement les correspondances fonctionnelles et approche matérielle de l'intelligence économique (§1), l'émergence de propositions issues de la modélisation (§2) et les limites de l'approche matérielle de l'intelligence économique (§3).

§1. *Correspondances fonctionnelles et approche matérielle de l'intelligence économique*

Lors de l'élaboration de l'état de l'art de l'intelligence économique, une proposition de définition matérielle a été élaborée comprenant trois concepts managériaux : l'asymétrie d'information, le système et la valeur. L'un des premiers constats est que ces trois thèmes ont une présence supérieure dans le verbatim à ceux liés aux fonctions d'intelligence économique.

Le but des développements suivants est d'analyser les données collectées dans le cadre d'un processus scientifique en recherchant des correspondances entre fonctions d'intelligence économique et éléments du modèle. Les développements suivants, reprenant ces idées, vont donc successivement être présentés :

- L'asymétrie d'information au cœur des fonctions d'intelligence économique (A)
- La légitimité d'une approche systémique (B)
- La création de valeur comme justification à l'intelligence économique (C)
- Présentation du modèle : apports pratiques et théoriques (D)

A. L'asymétrie d'information au cœur des fonctions d'intelligence économique

Afin d'étudier la présence d'asymétries d'informations dans le cadre des pratiques d'intelligence économique, le plus simple semble de s'intéresser à ses conséquences ; à savoir, la sélection adverse et l'aléa moral. Ce dernier correspond à une situation dans laquelle un agent profite d'une situation sans considération des conséquences négatives qu'elle peut entrainer sur la collectivité. La collectivité peut être entendue dans le cadre de l'organisation, ou plus largement sur son environnement. La sélection adverse se traduit par des erreurs entrainant pour des actions des résultats inverses à ceux souhaités à cause d'un déficit d'informations. Les organisations ont pour objectif de mettre en place des outils atténuant les conséquences de l'asymétrie d'information qui sont des éléments pesant sur les pratiques managériales. Ramenées à cette étude, il est intéressant d'analyser ces conséquences dans l'ensemble du verbatim mais également pour chaque thème contextualisant les fonctions d'intelligence économique. Un premier élément concerne la présence de l'asymétrie d'information au sein du corpus pour chaque entité de l'entreprise et un équilibre de récurrence entre l'aléa moral et la sélection adverse. Le graphique suivant illustre ces propos en présentant la récurrence thématique de ces thèmes par activité ou sein dans l'organisation (Figure 32).

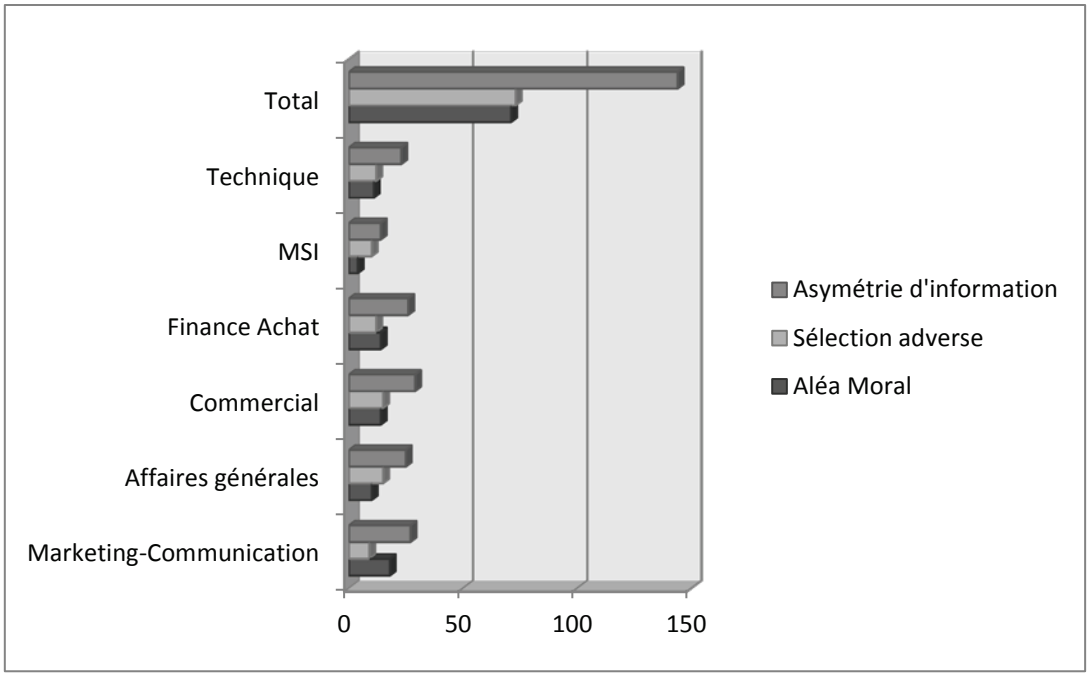

Figure 31: Récurrence des thèmes "aléa moral" et "sélection adverse" par activité

Source: Elaboration propre

En substance, ces données peuvent être analysées comme présentant une certaine régularité pour chacun des services de l'entreprise. L'aléa moral semble être un phénomène un peu plus présent au sein de l'entité marketing-communication, cette dernière étant également l'une des plus sensibles aux problématiques liées à la gestion des connaissances, voire, dans une moindre mesure à la veille. Par ailleurs, il est intéressant de noter une véritable constance de la présence conceptuelle de l'asymétrie de l'information dans l'entreprise qui apparaît finalement comme diffuse et endémique dans le cadre d'une perception globale de l'intelligence économique.

L'idée d'aléa moral croisée aux thèmes reprenant les fonctions d'intelligence économique permet d'observer une récurrence de cette conséquence de l'asymétrie de l'information dans la perception de la gestion des connaissances. La représentation de l'aléa moral apparaîtrait donc comme corrélée à cette fonction d'intelligence économique, et, dans une moindre mesure à la protection informationnelle, comme peut l'imager le graphique suivant reprenant les répétitions sémantiques entrant dans le cadre de l'aléa moral pour chaque fonction d'intelligence économique (Figure 33).

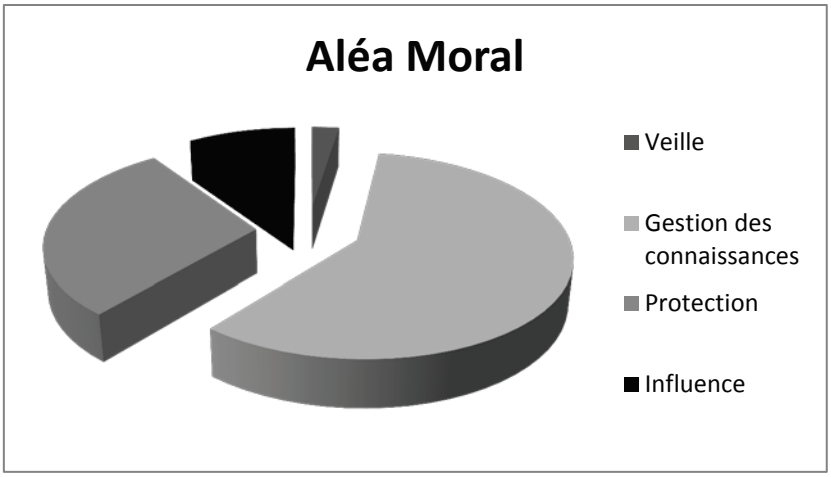

Figure 32: Identification d'éléments propres à l'aléa moral dans chaque fonction d'intelligence économique

Source: Elaboration propre

L'un des exemples significatifs en matière d'aléa moral est celui du commercial qui déciderait de quitter l'entreprise avec le fichier des clients pour rejoindre un concurrent. En somme, ce risque s'inscrit dans le cadre fonctionnel de la gestion des connaissances et de protection avec la recherche d'un juste équilibre entre diffusion et rétention d'informations internes. L'aléa moral est également présent dans la dimension motivationnelle du management qui nécessite d'optimiser le partage de l'information afin de faire adhérer les collaborateurs au projet collectif de l'organisation et éviter que cette dernière devienne un outil permettant de satisfaire uniquement des considérations individuelles. L'aléa moral est perçu comme une conséquence généralement négative d'une absence ou mauvaise pratique des fonctions d'intelligence économique en étant quasi exclusivement restreint au périmètre de l'entreprise sans considérer son environnement. Enfin, dans le cadre de la protection informationnelle, un aléa moral peut également être identifié dans le contexte d'une rétention d'information nuisant à l'organisation permettant d'accroître le pouvoir de certains collaborateurs au détriment d'autres. Les extraits de verbatim suivant illustrent ces propos (Tableau 18) :

Verbatim	Analyse
Après, je pense que diffuser l'information ça peut générer de la motivation, de l'implication, de la production, à l'inverse, ne pas la diffuser ça peut créer de la frustration, ou un manque d'implication, je ne sais pas moi.	Un manque d'implication sous-entend une forme d'aléa moral.
Pensez-vous qu'il existe vraiment un risque ? Oui, je pense que oui. Je pense qu'à l'heure actuelle on est très léger sur tout ça, on a peu de cas de départ, mais, du côté commercial surtout, si il a envie, il part, il fait « copié-collé » de la base de quasiment tout, suivi client, il a accès à tout, et comme en plus on n'est pas sur des départs forcés, du type, dès qu'on le sait il est dehors et c'est comme ça. Quitte à ce qu'il ne fasse pas son préavis, on est plutôt sur du « Ah ! Vous partez dans deux mois, mettez-vous en ordre de marche ». Si il part vraiment à la concurrence, ça peut poser problème c'est sure.	Exemple concret et pratique d'aléa moral d'un commercial quittant l'organisation à son détriment.
On peut se dire qu'à un moment donné on aurait un commercial qui serait dans une stratégie ou envie de quitter GdB pour aller vers un autre environnement, il est clair que si on ne le sais pas par anticipation, il a toute la latitude pour avoir des informations.	Exemple récurrent d'aléa moral.
Aujourd'hui ces dysfonctionnements sont la conséquence d'une absence d'esprit collaboratif propre à l'être humain. Nous sommes sur des schémas protectionnistes du pouvoir, détenir l'information c'est conserver un pouvoir, peut-être illusoire.	L'aléa moral peut également être perçu dans le cadre d'un accroissement de pouvoir individuel.

Tableau 18: Extraits de verbatim relatifs au thème "aléa moral"

Source: Elaboration propre

S'agissant ensuite de la sélection adverse, elle est perçue différemment par les acteurs organisationnels et concerne particulièrement l'influence, même si la gestion des connaissances demeure importante. La veille entre également en considération d'une manière significative ce qui laisse présager que la sélection adverse concerne plutôt l'environnement de l'organisation. En ces sens, elle revêt une double signification pour le cas étudié :

- Celui d'éviter, dans le cadre de l'influence de l'environnement, des erreurs causées par une asymétrie d'information, de la part des parties prenantes de l'organisation. Par exemple, cela se traduit par le fait de communiquer sur les activités de l'entreprise, notamment dans une perspective de conquête commerciale, afin que l'organisation soit

identifiée comme un partenaire potentiel. Plus concrètement, dans le cadre de l'élaboration d'un devis, l'objectif est d'orienter au mieux la proposition afin d'atténuer le risque d'erreur de la part du client. Il peut s'agir d'utiliser la facture, qui demeure un support d'influence qualifié d'incontournable, pour informer le consommateur de changements tarifaires afin de tendre vers le rétablissement d'une certaine symétrie d'information entre l'entreprise et son environnement. Enfin, l'influence peut également être entendue comme un signal diffusé dans l'environnement de l'organisation afin de pousser une partie prenante à l'erreur. Ces propos sont véritablement confirmés par les démarches consistant à induire en sélection adverse des décisions prises par des concurrents.

- Pour la veille, éviter les erreurs de la part de l'organisation en rétablissant une certaine forme de symétrie de l'information entre le cas d'étude et son environnement. Les outils utilisés ici sont essentiellement les activités de veille, et la diffusion de leurs résultats dans le cadre de la gestion des connaissances. Cette démarche duale s'inscrit dans une suite logique, la sélection adverse pouvant intervenir lors de la pratique de la veille, si l'information collectée n'est pas fiable ou adaptée, ou au niveau de la gestion des connaissances si elle n'est pas correctement restituée. Beaucoup d'exemples sont issus du domaine juridique qui nécessite une collecte d'informations permanente impactant directement les activités de l'entreprise et entrainant un véritable besoin en matière de gestion des connaissances pour restituer une information de qualité à l'ensemble de l'organisation.

Ces propos peuvent être imagés par le graphique suivant (Figure 34) :

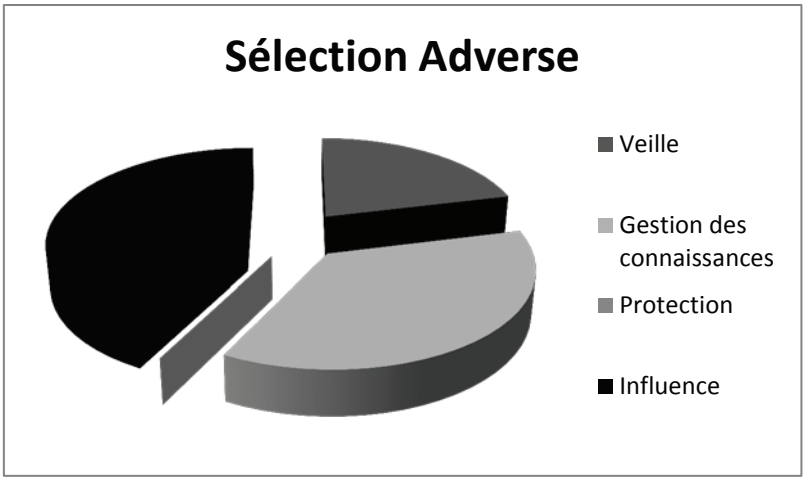

Figure 33: Récurrence de l'élément "aléa moral" dans chaque thème relatif aux fonctions d'intelligence économique

Source: Elaboration propre

L'asymétrie d'information est donc, au regard des récurrences thématiques et de ses conséquences, incontournable dans un contexte fonctionnel d'intelligence économique. Elle peut être perçue comme un socle théorique pertinent pouvant s'apparenter à l'objet de l'intelligence économique, l'étude des données permettant d'ajouter une variable liée à l'environnement interne ou externe de l'organisation qui a des répercussions sur les conséquences de l'asymétrie d'information. L'aléa moral apparaît comme une conséquence interne au sein de l'organisation, la sélection adverse étant plutôt assimilée à des répercussions pour les parties prenantes, ou issues de l'environnement. Les fonctions d'intelligence économique jouent clairement un rôle s'agissant de ces finalités, que ce soit positivement ou négativement, que l'on se situe à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Un syllogisme simple permet donc de faire de la gestion de l'asymétrie de l'information l'objet de l'intelligence économique auquel il est pertinent d'ajouter une variable liée à l'environnement interne ou externe de l'organisation comme le présente la schéma suivant (Figure 35).

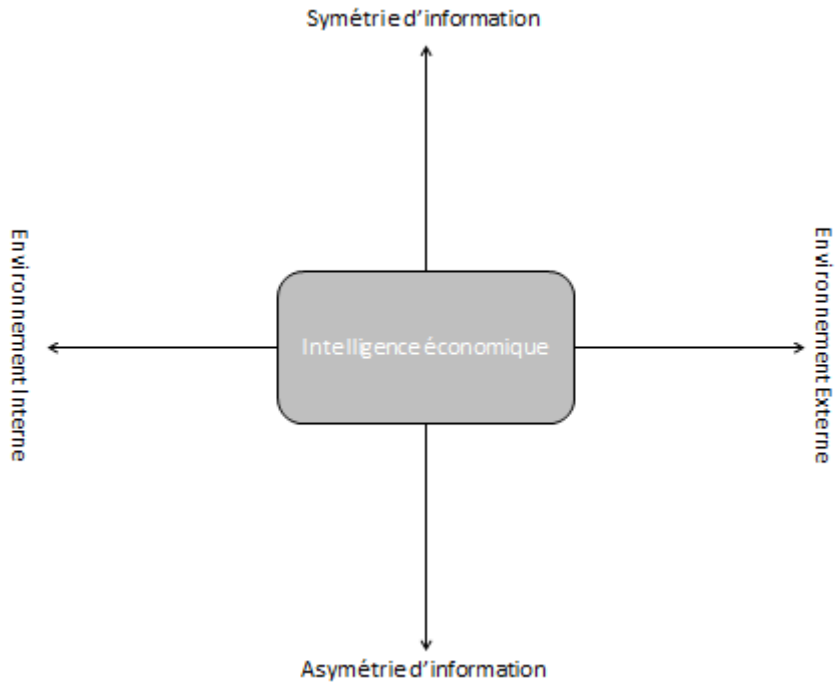

Figure 34: L'intelligence économique à la lumière du concept d'asymétrie d'information

Source: Elaboration propre

Le concept d'asymétrie d'information, au regard de ses finalités, permet d'embrasser l'ensemble des fonctions d'intelligence économique qui évoluent dans un périmètre allant au-delà de celui de l'organisation. L'aléa moral est clairement perçu comme une conséquence négative de dysfonctionnement de la démarche d'intelligence économique, ce sentiment étant à nuancer concernant la sélection adverse. Celle-ci doit être évitée dans le cadre d'actions de l'organisation mais peut trouver du sens pour ses parties prenantes, notamment dans la sphère concurrentielle. Par ailleurs, ces éléments permettent de pallier les difficultés liées à la fongibilité des fonctions d'intelligence économique développées précédemment. Finalement cette première composante de l'approche matérielle de l'intelligence économique apparaît comme beaucoup plus efficiente que ses éléments fonctionnels, et offre une dimension évolutive tout à fait pertinente au regard des transformations permanentes induites par l'économie de l'information.

Un début de conceptualisation de l'intelligence économique semble se dessiner par l'emploi de la théorie managériale de l'asymétrie de l'information fruit des travaux d'Akerlof (1970). Cet objet doit être complété par un moyen permettant au praticien une optimisation de la

démarche et au chercheur l'élaboration d'une grille de lecture pertinente. En ce sens, le système apparaît comme un outil identifié dans le cas d'étude, analyse détaillée dans le développement suivant.

B. La légitimité d'une approche systémique

L'approche systémique est un outil de conceptualisation de situations complexes particulièrement pertinent pour donner du sens ou une finalité à des pratiques. Elle est utilisée en sciences sociales et permet de faire face à des représentations de type « boîte noire » qui ne considère pas le fonctionnement interne d'un système. L'approche processuelle de l'intelligence économique, cyclique et fermée, peut être considérée comme une boîte noire, nécessaire dans le cadre d'un début de construction théorique mais insuffisante dans un souci de conceptualisation. L'ambition des développements suivants est donc de tenter d'ouvrir cette boîte noire en utilisant la clef du système.

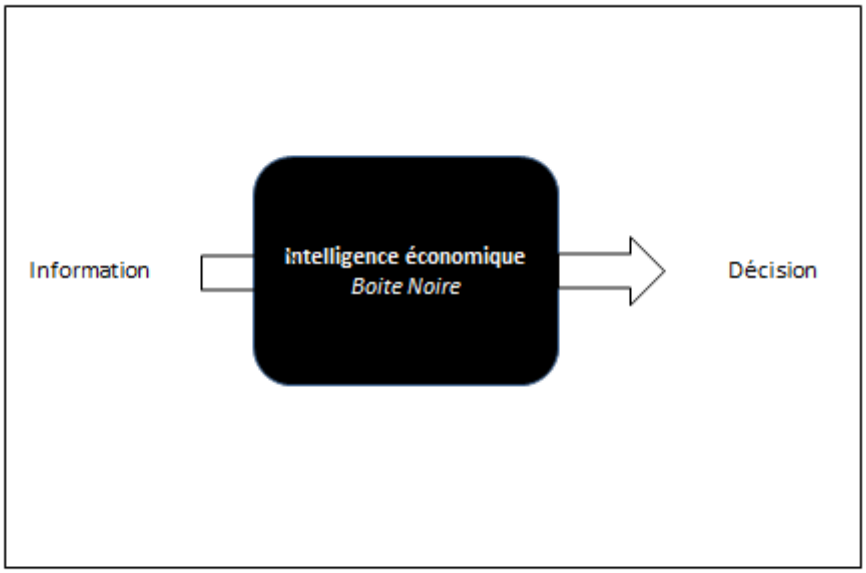

Figure 35: L'approche fonctionnelle de l'intelligence économique: une boîte noire

Source: Elaboration propre

La limite de cette approche simplifiée est de ne pas révéler l'étendue et la portée d'un phénomène. Perçue comme un moyen, pratique et scientifique, le système apparait donc

comme le thème endémique du verbatim avec une présence constante dans les entretiens de chaque service du cas d'étude. Cette assiduité se traduit par une analyse protéiforme de la notion de système qui revêt les conceptions suivantes :

- La métaphore biologique d'abord est une figure récurrente du corpus analysé, renvoyant aux travaux de Penrose (1952) qui fut la première à étudier les analogies qui existent entre la vie des organisations et celles des espèces vivantes grâce à l'idée de système. Cette observation se traduit par des outils et actions permettant l'adaptation de l'organisation à son environnement, au même titre que ceux guidant l'évolution des êtres vivants.
- L'idée d'interdépendance ensuite est prégnante et renvoie à une certaine réciprocité entre les différentes pratiques d'intelligence économique au-delà d'une simple relation ordonnée et processuelle. Par ailleurs, cette interdépendance s'entend également en fonction des évolutions de l'environnement de l'organisation qui peuvent être la cause d'actions informationnelles. Elle permet d'envisager l'intelligence économique comme une démarche opportuniste, le déclenchement d'une fonction entrainant l'exercice des autres avec l'ajout d'une variable liée à l'environnement de l'organisation.

Ces deux éléments apparaissent donc comme une grille de lecture permettant l'identification thématique du système au sein du verbatim, comme cela peut être illustré par les extraits suivants (Tableau 19) :

Verbatim	Analyse
Il s'agit d'un arbre, nous sommes le relais de l'information, il faut à un moment qu'il y ait des strates relais d'informations en créant des réflexes de partage. Chacun doit être acteur de la collecte et du partage d'informations. Il ne devrait pas y avoir de barrière au niveau de l'information. Certains éléments sont confidentiels, mais l'information rassure.	Analogie entre l'organisation et un être vivant
Etes-vous dépendante, au regard de ces fonctions, d'autres services de l'entreprise ? Oui totalement, c'est un organisme vivant et je n'arrive pas à exclure une entité comme étant plus apporteuse d'une information qu'une autre. Après, j'ai des services qui sont plus demandeurs en matière de communication comme le service commercial ou le service clientèle et le SAV.	Analogie entre l'organisation et un être vivant
La sclérose, nous serions trop fermés sur nous-même. Une entreprise, quel que soit sa spécialité, doit vivre dans son environnement pour s'adapter. Pour moi le risque principal est de ne pas pouvoir s'adapter aux évolutions extérieures, et de ne pas adapter ses méthodes, ses produits, ses propositions et ses services à cet environnement. Nous ne sommes pas dans une bulle, l'entreprise vit avec ses clients et ses marchés potentiels, croire que l'on peut rester à l'intérieur sans regarder ce qu'il y a dehors, ce n'est pas possible.	Interdépendance entre l'environnement et l'organisation
L'accroissement du risque a tendance à activer ces fonctions, donc moi justement, le poste que j'ai, tous ce que j'ai pu développer depuis que je suis là c'est justement pour répondre à ces problèmes.	Interdépendance des fonctions d'intelligence économique

Tableau 19: Extraits de verbatim relatif au thème "système"

Source: Elaboration propre

Le système apparaît comme un élément central des pratiques d'intelligence économique interdépendantes et activables en fonction des évolutions de l'environnement de l'organisation. Par ailleurs, une analyse de la présence de la notion de système dans chaque thème relatif aux fonctions d'intelligence économique permet la mise en lumière d'une véritable interdépendance entre la veille et la gestion des connaissances, agissant à la fois sur l'environnement interne et externe de l'organisation. Les notions d'influence ou de protection peuvent être perçues comme en dehors du champ de ces pratiques, même si ces propos sont à nuancer au regard des développements précédents concernant à la fois le choix sémantique pour qualifier ces pratiques et leur fongibilité. Concrètement, le fonctionnement systémique de la veille et de la gestion des connaissances permet de faire de la collecte d'informations un

activateur de partage des savoirs dans l'organisation qui, nous l'avons vu, peut embrasser des démarches d'influence et de protection.

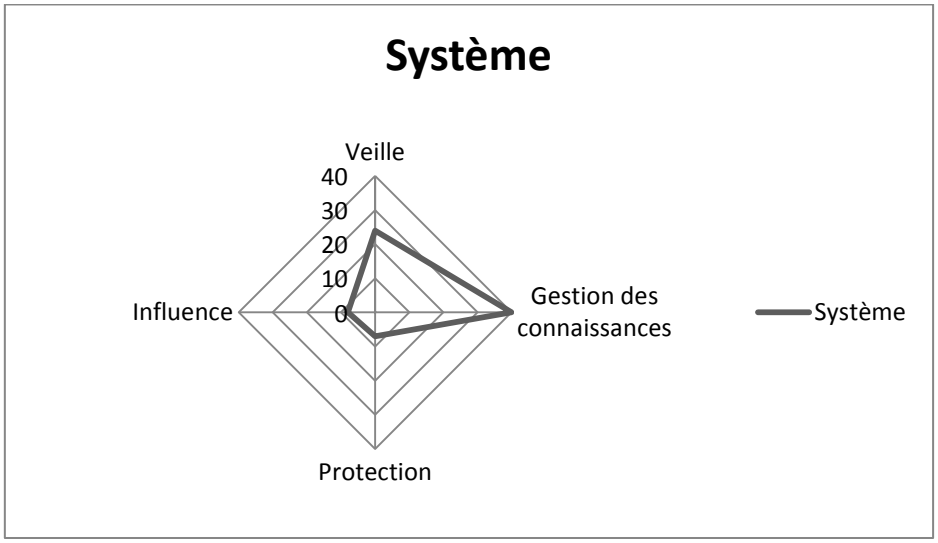

Figure 36: Récurrence de la notion identifiée de "système" dans les différents thèmes liés aux fonctions d'intelligence économique

Source: Elaboration propre

Ce graphique (Figure 37), issu de Microsoft Excel, présente le nombre d'identifications du thème « système », sur ses aspects « métaphore biologique » et « interdépendance », dans chacun des verbatim décontextualisés par NVivo pour les quatre fonctions d'intelligence économique. La veille et la gestion des connaissances évoquent d'une manière constante et conjointe l'idée de système.

Cette perception, qui a nécessité l'emploi de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique, rend une approche cyclique et processuelle éloignée des réalités pratiques qui ne peuvent être organisées face à un environnement dynamique. La désorganisation ne doit pas être comprise négativement mais plutôt comme un besoin d'adaptabilité et de réactivité face à l'environnement.

Appréhender l'intelligence économique sous le prisme du système apparaît donc comme justifié par le sentiment des acteurs organisationnels pour lesquels les fonctions d'intelligence économique représentent véritablement un tout dont la synthèse pourrait être analysée comme l'articulation de la gestion des connaissances et de la veille. Ces propos positionnent cette démarche non plus comme une série d'éléments qui se succèdent mais plutôt comme une capacité de l'organisation face à son environnement. Finalement, il peut s'agir d'un retour à l'étymologie latine du terme intelligence *intelligentare* dont le sens renvoie plus à une faculté

qu'à une série d'actions. L'ouverture de cette boîte noire permet une meilleure compréhension des pratiques et des attentes des acteurs organisationnels.

Après avoir tenté d'apporter des éléments empiriques permettant de conceptualiser l'objet et le cadre systémique de l'intelligence économique, il devient nécessaire de se positionner sur ses finalités. Traditionnellement présentée comme une série d'outils d'aide à la décision, il est envisageable d'ouvrir le champ de cette faculté en considérant qu'elle peut être créatrice de valeur, comme l'expose le développement suivant.

C. La création de valeur comme justification à la formalisation de l'intelligence économique

La valeur est un enjeu fondamental des pratiques managériales et revêt une dimension plurielle. D'un point de vue tautologique, il s'agit d'abord de donner une finalité aux pratiques gestionnaires qui doivent être profitables à l'organisation, et, plus largement à son environnement. Ensuite, la valeur revêt un rôle utilitariste permettant de quantifier une action ou ses résultats dans un souci d'optimisation de l'efficience organisationnelle.

Ces deux aspects ont permis de guider l'identification de l'idée de valeur, sous forme de thème, au sein du verbatim retraçant l'intégralité des entretiens menés dans le cadre de cette étude. Il est intéressant de noter une véritable redondance de cette notion, particulièrement pour les collaborateurs des fonctions affaires générales et finances-achat, ce qui traduit finalement leur rôle très imprégné par les résultats financiers de l'entreprise. La valeur apparaît par ailleurs d'une manière constante dans les autres groupes d'entretiens, avec un léger retrait pour le service en charge des systèmes d'information, qui se présente plutôt au service des autres entités de l'organisation et non en tant que maillon de la chaine de valeur, même si cet aspect peut être discuté.

Clairement, la finalité de l'intelligence économique est perçue spontanément par les acteurs organisationnels comme la contribution à la création de valeur, l'aspect d'aide à la décision n'étant jamais mis en avant. Ce sentiment se traduit autour de propos concernant l'efficience organisationnel, la performance de l'entreprise, l'idée de valorisation, de résultats économiques et financiers ou plus simplement de contribuer au bon fonctionnement de

l'organisation qui *« n'a pas une vocation philanthropique »*[70]. Une difficulté perceptuelle surgit concernant l'idée de quantification de ces pratiques, qui sous-entend leur évaluation. En effet, il apparaît comme indéniable que l'intelligence économique participe à la création de valeur, néanmoins comment mesurer cette contribution ? En outre, la présence des fonctions d'intelligence économique à la fois sur des sphères formelles et informelles rend difficile son appropriation par des outils de contrôle de gestion permettant la mise en avant de leur performance. En ce sens, le tableau suivant présente des extraits de verbatim relatifs au thème « valeur » (Tableau 20) :

A partir du moment où vous partager l'information et vous informer les autres vous donnez de la valeur, car les gens sont plus complets, ils ont plus d'outils et d'armes.
Mesurer l'information, le partage, la veille, on pourrait, à partir du moment, où quand on a une mesure de notre performance commerciale, c'est-à-dire la vision globale de toutes les activités qui se passent dans notre environnement commercial. On peut mesurer l'efficience de cette activité, en mesurant nos résultats. Si on a un périmètre bien déterminé, on peut mesurer l'efficience de notre démarche commerciale. En résumé, quand on se positionne sur des démarches d'appels d'offre sur le territoire national, on a capacité à mesurer si on est bon ou pas bon.
Quel serait l'objectif de ces fonctions ? Nous ne sommes pas une entreprise philanthropique, il s'agit d'être plus performant sur la pratique commerciale, surtout sur les résultats. C'est ça l'intérêt !
Et au final, quel serait l'objectif de ces fonctions ? De pouvoir piloter et développer une entreprise. La développer économiquement ? Oui.

Tableau 20: Extraits du verbatim thématique "Valeur"

Source: Elaboration propre

Les deux visages de la valeur que sont sa création et sa mesure sont donc présents dans la perception des collaborateurs de l'entreprise et gravitent de près autour des fonctions d'intelligence économique. Le premier est incontournable, le second présent même si le sentiment général est que les acteurs organisationnels se trouvent un peu démunis face à la question de l'évaluation de ces fonctions. Il s'agit probablement de l'une des limites de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique et de son image processuelle qui ne borne pas son objet et rend complexe son appréhension dans le cadre de la mesure de leur efficience. Faute de percevoir de véritables critères de portée de l'intelligence économique, la vision utilitariste de la valeur peut être analysée a contrario, c'est-à-dire au regard des risques encourus par une non pratique de certaines fonctions informationnelles. Cela se traduit par exemple sur la veille réglementaire qui apparaît comme indispensable pour se conformer à la législation en évitant d'éventuels dangers judiciaires qui pourraient peser financièrement sur l'entreprise. Il peut également s'agir, en matière d'influence, d'une diffusion nécessaire

[70] CETTE EXPRESSION EST UN EXTRAIT DU VERBATIM

d'informations aux clients afin qu'ils aient connaissance de l'étendu des activités de l'entreprise. A défaut, ils se tourneraient systématiquement vers des entreprises concurrentes.

Ensuite, il est intéressant de noter le lien qui se dessine entre la notion de système et celle de valeur. En effet, souvent, lors de l'analyse des données, ces deux thèmes se chevauchent, voir se superposent. Ce phénomène se traduit par de véritables redondances thématiques au sein du corpus global portant à la fois sur la valeur et le système. Ce constat peut être discuté par une sorte d'adéquation entre les moyens de l'approche matérielle de l'intelligence économique, compris comme un système renvoyant à une capacité ou une faculté et sa finalité ; la valeur. En somme, le système d'intelligence économique peut être entendu comme la meilleure ressource permettant de parvenir à la valeur. Cette notion est ici comprise comme un profit, élargi à l'organisation et son environnement, mais également d'un point de vue quantitatif dans un souci de mesurabilité.

Par ailleurs, il est pertinent de croiser les thèmes relatifs aux fonctions d'intelligence économique et la notion de valeur afin d'identifier les pratiques les plus à même de rentrer dans cette finalité.

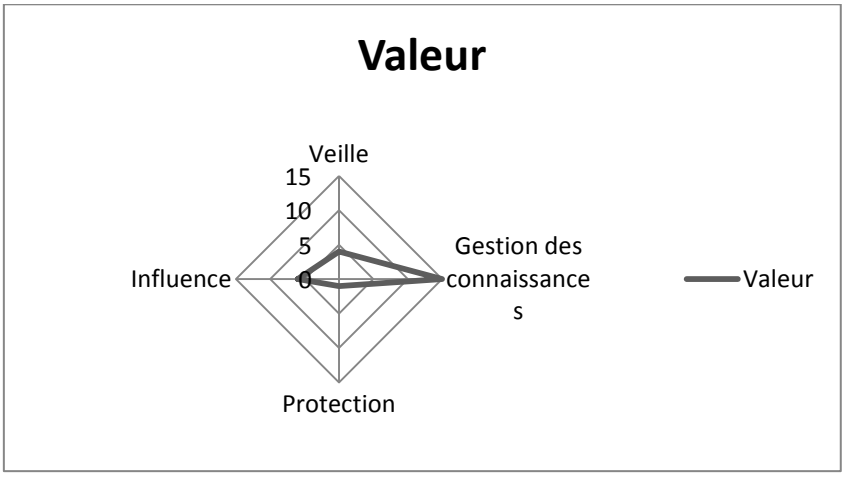

Figure 37: Récurrence de la notion identifiée de « valeur » dans les thèmes liés aux fonctions d'intelligence économique[71]

Source: Elaboration propre

La gestion des connaissances apparaît indéniablement comme centrale dans le cadre de l'idée de valeur, ce qui est constant au regard des autres notions constituant l'approche matérielle de

[71] AU MEME TITRE QUE LA FIGURE 37, PAGE 240, CE GRAPHIQUE ISSU DU LOGICIEL MICROSOFT EXCEL PRESENTE LE NOMBRE RECURRENCES DU THEME « VALEUR » POUR CHACUN DES VERBATIM DECONTEXTUALISES PAR INVIVO DES FONCTIONS D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE. L'IDEE DE VALEUR EST DONC TRES PRESENTE DANS LES DEVELOPPEMENTS LIES A LA GESTION DES CONNAISSANCES.

l'intelligence économique. C'est particulièrement le cas dans la capacité à transformer une information collectée sur l'environnement en ressource pour l'organisation qui constitue un élément contribuant à la création de valeur. Cette observation s'inscrit, comme cela a pu être développé précédemment, dans un contexte d'articulation, voire de symbiose avec la veille. A contrario, l'idée de protection informationnelle ne reprend que très peu la notion de valeur car elle est appréhendée plutôt au regard de son absence qui elle peut constituer un risque entravant la création de valeur par l'organisation. L'influence sur l'environnement, qualifiée par Delbecque (2011) de *«pointe de diamant de l'intelligence économique »* apparaît véritablement comme une action pouvant créer à elle seule de la valeur pour l'entreprise. Il peut s'agir, par exemple, d'orienter un client vers un produit rentable pour l'entreprise ou de lancer une campagne de communication entrainant le développement de nouvelles activités. Reconnaissant l'immense impact que peuvent avoir des activités d'influence externe sur la création de valeur, leur pratique interne à l'entreprise semble plutôt nuisible entravant le bon fonctionnement de la gestion des connaissances. Par ailleurs, l'influence apparaît comme importante mais gravite entre un périmètre formel et informel, ce qui rend difficile la mesure de sa performance.

Au-delà de ces aspects généraux sur la valeur, il est également pertinent de s'intéresser à sa vision, classique et financière d'abord avec la valeur actionnariale, moderne et englobante ensuite dans le cadre de la valeur partenariale. Sur le premier point, il est intéressant de noter que le service de l'entreprise en charge de la Finance et de la Comptabilité du cas d'étude est celui pratiquant le moins l'intelligence économique en percevant peu l'intérêt de mise en œuvre d'une démarche formelle autour des fonctions informationnelles. Cette analyse confirme les propos de Moscato (2010) pour lequel le lien entre l'intelligence économique et la Finance représente un *« espace vierge ».* Pourtant, malgré une perception a priori de la part des financiers de l'entreprise ne saisissant pas, pour leur métier, l'intérêt concret de l'intelligence économique en matière de performance économique, certains signes se dessinent démontrant, dans ce cadre, l'utilité du management informationnel. Il s'agit par exemple de la veille mener sur les évolutions réglementaires en matière comptable afin d'éviter les erreurs ayant un coût pour l'organisation, ou de pratiquer l'influence particulièrement auprès des banquiers qui représentent des acteurs importants en matière de financement des entreprises en contribuant directement à leurs performances économiques. Cette influence s'inscrit dans un contexte très informel visant à entretenir des relations saines et régulières avec les établissements bancaires.

Parallèlement à ces pratiques d'intelligence économique parcellaires et éclatées, des micro-dynamiques (Prescott, 1986) peuvent être identifiées dans l'entreprise appliquant une démarche complète d'intelligence économique et trouvant une véritable répercussion positive en matière économique. Paradoxalement, ce type d'exemple n'émerge pas de la Direction Financière, mais plutôt de services inscrits dans une démarche innovante et technique. C'est le cas d'un ingénieur, en charge notamment du développement durable, qui identifie, grâce à une vielle organisée sur Internet, une opportunité de financement sous forme de subvention publique pouvant accompagner un projet en cours de développement par l'entreprise. Cette information collectée est ensuite transmise aux différents services de l'entreprise, dans une démarche de gestion des connaissances, afin d'étudier sa faisabilité, puis, une rencontre avec l'institution délivrant la subvention s'inscrit dans le cadre de l'influence, le tout piloté par le même ingénieur. Très concrètement, cet exemple d'intelligence économique appliqué à une problématique financière peut trouver des répercussions concrètes en matière performance économique et donc de création de valeur actionnariales.

Par ailleurs, l'intelligence économique contribue également à la création de valeur partenariale qui est une préoccupation prégnante pour la Direction Générale, les services Marketing-Communication et Commerciaux du cas étudié. En effet, une articulation performante de la gestion de l'asymétrie de l'information inter et intra organisationnel concourt à une diffusion de messages visant à satisfaire les parties prenantes de la firme. Concrètement, une optimisation de la gestion des connaissances visant à réduire l'asymétrie d'information entre le service Comptable et Financier et le reste de l'organisation contribue à l'élaboration d'états financiers fixant une image plus fidèle de l'entreprise, et donc une information comptable de meilleure qualité permettant à d'éventuels partenaires, voire des investisseurs une connaissance plus fine des enjeux économiques de l'entreprise.

Enfin, cette question de la valeur partenariale est également identifiée dans le cadre d'actions de l'entreprise marquées par le développement durable, et notamment pilotées par le service Marketing et Communication. Une campagne de communication, perçue par les acteurs comme de l'influence, visant les économies d'énergie et financée par l'entreprise va dans ce sens. Elle permet en effet aux clients de réaliser des économies substantielles, tout en créant pour l'entreprise de véritables opportunités de commercialisations de technologies écologiques sur les usages du gaz comme des chaudières à faible consommation.

Désormais, chaque élément de la définition matérielle de l'intelligence économique a été confronté au verbatim retraçant l'ensemble des entretiens réalisés auprès des acteurs organisationnels constituant notre cas d'étude. La partie suivante, substantielle dans ce document, va tenter de présenter les apports à la fois théoriques et pratiques de cet exercice.

D. Présentation du modèle : apports pratiques et théoriques

Avant d'apporter une réponse et des compléments issus de la phase empirique aux objectifs de recherche préalablement définis, il est important de rappeler quelques éléments concernant l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique. D'abord, et indéniablement, les fonctions d'intelligence économique sont présentes dans le cas étudiés, particulièrement la gestion des connaissances et son articulation avec les actions de veille. L'influence apparaît comme résiduelle et la protection informationnelle semble perçue d'une manière extrêmement négative par les acteurs organisationnels avec une finalité opposée à celle de la gestion des connaissances. Globalement, une analyse thématique des entretiens réalisés traitant ces fonctions d'intelligence économique permet de constater que ces différentes composantes sont imbriquées à un degré plus ou moins important. Cela démontre des difficultés de délimitation de ces éléments qui évoluent indifféremment dans un environnement interne ou externe à l'organisation, avec des pratiques mêlant informel et formalisme. Par ailleurs, la gestion des connaissances semble centrale dans les préoccupations des collaborateurs de l'entreprise d'étude. En somme, les théories d'intelligence économique basées sur des visions processuelles et fonctionnelles ne sont aujourd'hui pas satisfaisantes pour appréhender les pratiques. Il s'agit néanmoins du point de départ de ces travaux en permettant d'identifier l'intelligence économique au sein de l'organisation analysée et d'en percevoir ses limites.

S'agissant des apports théoriques de cette recherche qui visent à répondre aux objectifs préalablement définis, le concept d'asymétrie d'information et ses conséquences sont perçus par les acteurs organisationnels comme l'objet de l'intelligence économique, permettant notamment de pallier les difficultés de délimitation de chacune d'entre elles en offrant une approche évolutive des pratiques. En effet, l'aléa moral et la sélection adverse sont des effets cités dans le verbatim des entretiens concernant les pratiques, bonnes ou mauvaises ou leur absence, de la veille, la gestion des connaissances, l'influence ou la protection informationnelle. Ce lien de causalité permet de créer un socle commun entre ces fonctions

qui viennent en réaction à des situations d'asymétrie d'informations ou permettent de les générer.

Ce phénomène est entendu dans un cadre alliant le périmètre de l'organisation mais également son environnement, ce qui rend son appréhension difficile par approche processuelle. En effet, le milieu économique et social dans lequel évolue aujourd'hui une entreprise est à la fois complexe et dynamique, particulièrement en matière informationnelle comme ont pu le développer des auteurs tels Porter (1985), ou plus récemment Masse et Thibault (2001). Cette atmosphère permet difficilement de capter les phénomènes d'intelligence économique dans un contexte processuel et rationnel qui présente une grille de lecture peu adaptable aux pratiques en apparence désorganisées des acteurs. En ce sens, l'idée de système apparaît comme un élément de définition propre à l'intelligence économique permettant de dépasser une vision processuelle. Deux récurrences confirmant cette idée apparaissent dans les données analysées. Il s'agit d'abord de la perspective d'adaptabilité de l'entreprise face à son environnement se traduisant notamment par des syllogismes entre l'évolution des êtres vivants et les organisations ou l'activation des fonctions d'intelligence économique dans le cadre de changements de leur milieu (Penrose, 1952, Saussois, 2007). Ensuite, une représentation par système permet d'organiser des actions qui apparaissent a priori désordonnées (Friedberg et Crozier, 1977, Saussois, 2007), ce qui est le cas des actions liées à l'intelligence économique, particulièrement au niveau du lien entre la veille et la gestion des connaissances.

Plus largement, la gestion des asymétries d'informations concerne à la fois l'organisation intrinsèque mais également les interactions avec ses parties prenantes, ces deux types d'actions s'inscrivant dans le cadre d'interdépendances, les unes conditionnant l'efficience des autres. La systémique permet donc d'appréhender l'objet de l'intelligence économique ; l'asymétrie d'information, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation agencée sous forme de sous-systèmes interdépendants que l'on pourrait qualifier, dans le cas d'étude, d'unité représentant les différents services de l'entreprise. L'intelligence économique ne serait donc pas une série de fonctions à mettre en œuvre, mais plutôt une capacité ou une faculté à gérer l'asymétrie de l'information. L'approche fonctionnelle se présenterait comme une boîte à outils s'inscrivant dans le périmètre de l'intelligence économique permettant aux managers une optimisation de la démarche.

Enfin, classiquement, la littérature présente la finalité des fonctions d'intelligence économique comme des aides à la décision, ce qui, dans l'absolu, trouve du sens. Néanmoins,

l'élaboration du concept d'intelligence économique et une analyse fine des entretiens réalisés élargit ces finalités vers la création de valeur. Cette notion est plurielle et représente d'abord l'idée de mesurabilité de cette capacité systémique à gérer l'asymétrie de l'information, mais également un objectif de profitabilité pour l'organisation et ses parties prenantes, dans le respect des principes étudiés en finance organisationnelle (Hirigoyen et Pichard-Stamford 2003, Hirigoyen et al. 2013). Les agents seraient en situation d'asymétrie d'information au sein de l'entreprise mais également vis à vis de leur environnement ; gérer ces asymétries trouverait du sens en matière de création de valeur. Une vision globale de ces actions renverrait au principe d'intelligence économique. Prises isolément, les fonctions d'intelligence économiques renvoient d'une manière inégale à l'idée de valeur qui devient constante si elles sont appréhendées d'une manière systémique. L'aide à la décision permet finalement d'expliquer les fonctions d'intelligence économique prises isolément, leur interdépendance étant, quant à elle, créatrice de valeur.

Parallèlement aux principes élaborés lors de la phase théorique, le recueil des données a permis de détecter un nouvel élément complétant le modèle préalablement établi. Il s'agit du degré de formalisme des pratiques d'intelligence économique qui peut être intégré au modèle comme le présente le schéma suivant (Figure 39) :

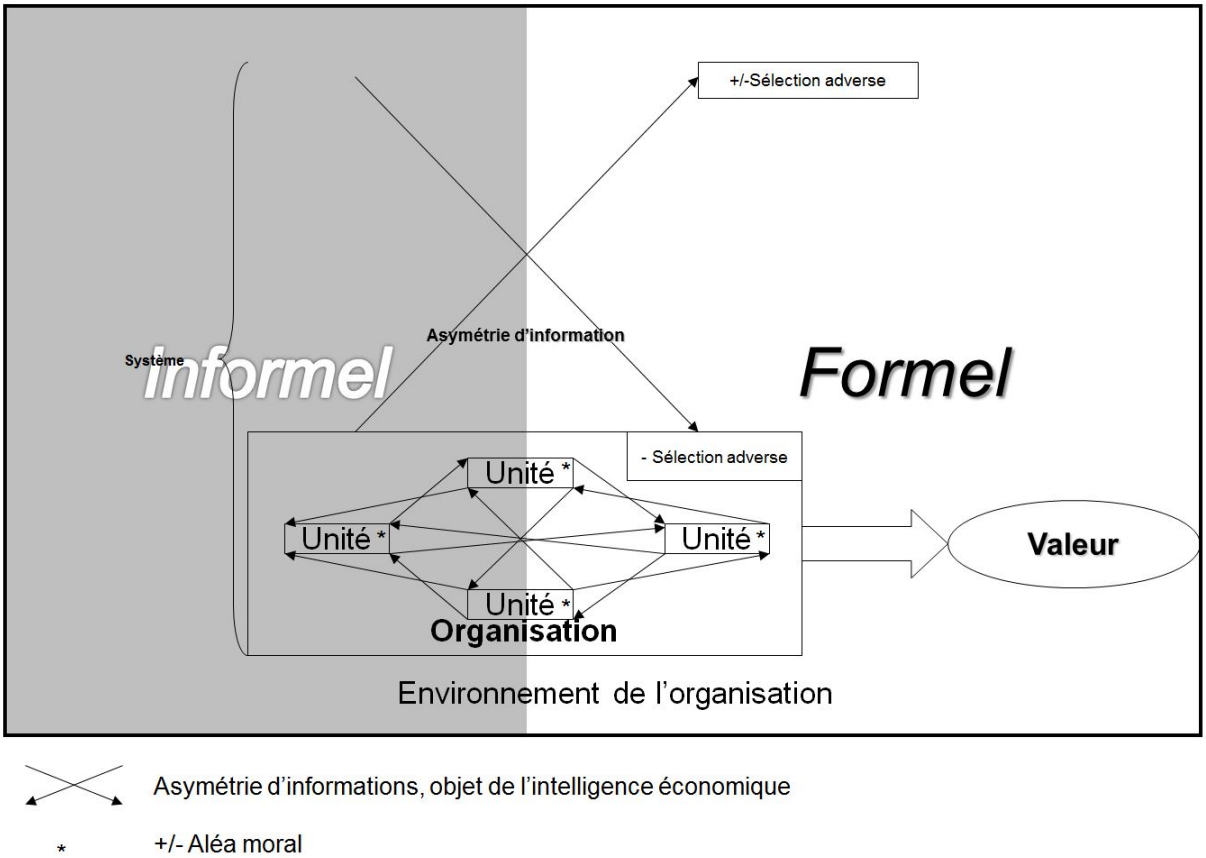

Figure 38: Proposition de modèle de l'intelligence économique

Source: Elaboration propre

Des pratiques formelles et informelles coexistent dans le cadre de la gestion d'asymétries d'informations. L'approche systémique permet d'appréhender cette cohabitation en considérant que les démarches formelles et informelles représentent chacune un sous-système qu'il faut considérer comme des éléments conceptuels de l'intelligence économique.

En théorie, ces éléments permettent de proposer une définition claire et délimitée de l'intelligence économique qui serait une **capacité systémique de gestion de l'asymétrie de l'information créatrice de valeur pour l'organisation.**

L'ambition exploratoire de ces travaux permet d'ouvrir des voies à des recherches futures en ancrant l'intelligence économique dans les sciences de Gestion. Les objectifs de recherche semblent remplis, auxquels s'ajoutent deux constats issus de l'étape empirique. D'abord, la présence innée des fonctions d'intelligence économique au sein du cas d'étude, l'ensemble des personnes interviewées aillant spontanément répondu qu'elles en pratiquaient au moins deux. Ensuite, l'aspect informel qui régit une partie des pratiques d'intelligence économique face à d'autres plus formelles, cette physionomie occupant une place importante

dans le concept d'intelligence économique qui s'inscrit donc dans un cadre au formalisme variable.

Les limites de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique semblent levées par ces propos qui offrent l'avantage d'être enseignables, chacun des concepts développés présentant l'atout de disposer d'un corpus théorique solide. Au-delà, ces éléments permettent d'envisager une étude plus large ayant par exemple recours aux méthodes quantitatives afin de proposer un modèle généralisable.

Pour le praticien, ce modèle préliminaire permet d'entamer une réflexion sur la mise en œuvre de l'intelligence économique qui connait aujourd'hui une multiplication de propositions de la part d'établissements d'enseignement supérieur ou de consultants. En outre, la construction d'un modèle et l'identification de ses composantes permet d'envisager, pour le futur, la création d'un indicateur mesurant l'intelligence économique. Il s'agit d'une préoccupation qui peut trouver du sens dans le cadre de la construction d'outils de gestion et de pilotage pour des fonctions nouvelles qui ne cessent de se développer. Parallèlement, et en complément à son approche fonctionnelle qui s'apparente à une boîte à outils au service du management, une vision matérielle permet de s'intéresser à une série d'actions dans leur globalité. Concrètement, chaque composante du modèle d'intelligence économique proposé permet de créer une forme de lien permettant d'améliorer la démarche globale afin d'optimiser la création de valeur. Au-delà, dans le cadre d'une volonté d'un dirigeant de s'impliquer dans une démarche d'intelligence économique, cette nouvelle grille de lecture permet une prise en considération de l'ensemble des éléments de la notion.

La construction de cette nouvelle grille d'analyse au travers de ce modèle d'intelligence économique permet de dégager des propositions visant à enrichir le corpus théorique autour des pratiques informationnelles. Fidèle à la logique abductive exposée dans les développements précédents, le paragraphe suivant vise à présenter les apports conceptuels issus des phases empiriques et de modélisation sous forme de propositions.

§2. *L'émergence de propositions issues de la modélisation*

La phase empirique basée sur des réflexions théorique a permis de voir émerger des propositions conceptuelles dont la nature leur permet d'être démontrables ou réfutables en établissant un lien de causalité entre deux phénomènes.

Ces propositions sont issues du modèle présenté dans le paragraphe précédent comme l'expose le schéma suivant (Figure 40) :

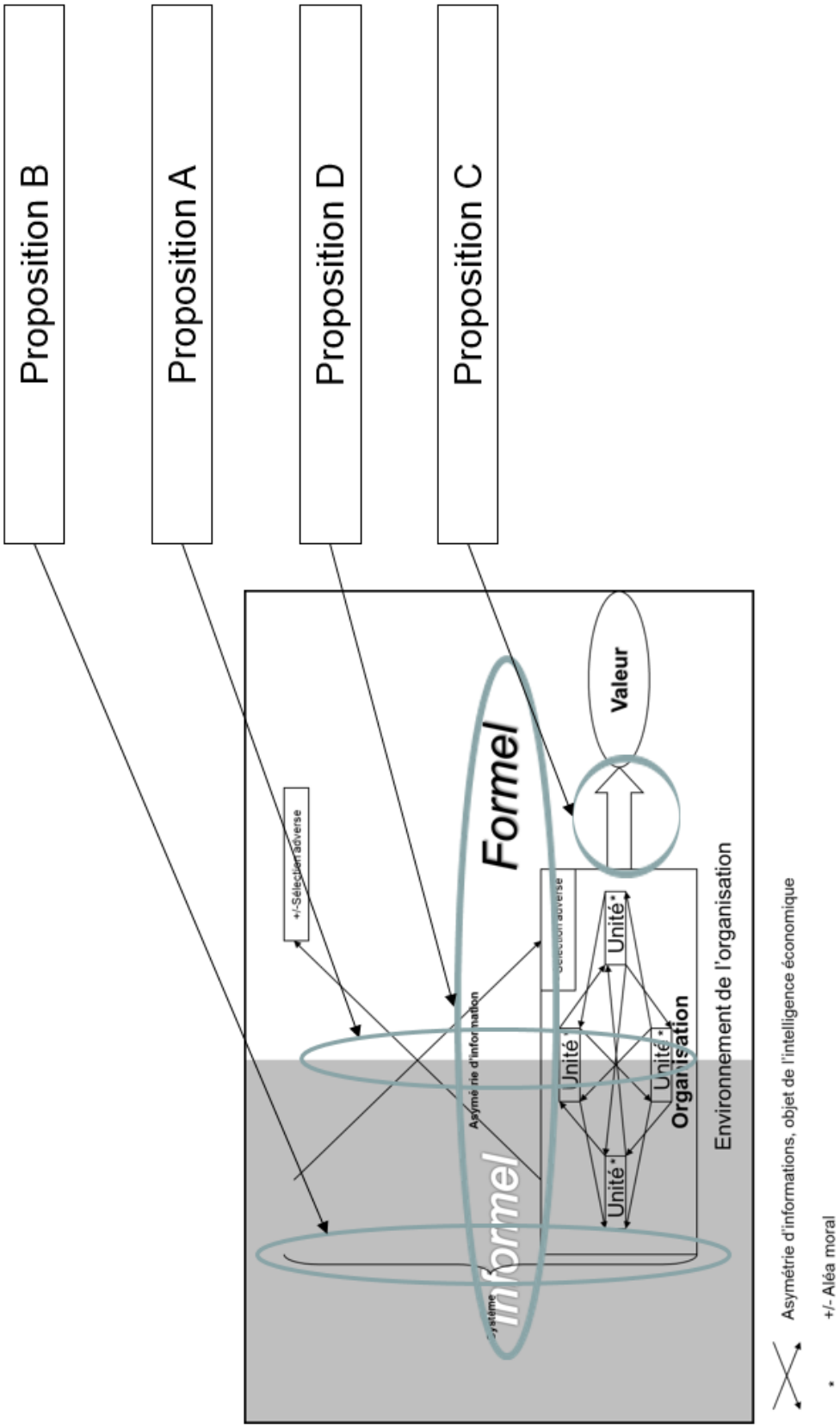

Figure 39: Propositions issues de la modélisation de l'intelligence économique

Source: Elaboration propre

La proposition A énonce que la mise en œuvre de l'intelligence économique influence l'asymétrie de l'information au sein de l'organisation mais également entre l'organisation et son environnement (A).

La proposition B expose que la gestion systémique des asymétries d'informations améliore la performance de l'organisation (B).

La proposition C traduit que l'intelligence économique contribue à la création de valeur par l'organisation (C).

Enfin, la proposition D affirme que le formalisme variable est un paramètre constant de l'intelligence économique qui dépend de la culture et de l'histoire organisationnelle (D).

Ces différents propos vont être présentés successivement dans les développements suivants en se basant à la fois sur l'expérience empirique mais également sur des concepts théoriques.

A. L'influence de l'intelligence économique sur l'asymétrie de l'information

La première proposition issue de cette réflexion doctorale repose sur l'objet de l'intelligence économique et les conséquences que ce dernier peut avoir sur le fonctionnement de l'organisation. La démarche empirique permet donc de retenir la proposition suivante :

Proposition A : La mise en œuvre de l'intelligence économique influence l'asymétrie d'information au sein de l'organisation mais également entre l'organisation et son environnement.

Cette affirmation a plusieurs conséquences, notamment le fait que l'allocation de ressources dans un dispositif d'intelligence économique aura un impact sur les agents en matière d'aléa moral et de sélection adverse. Au-delà, ces propos s'entendent entre l'organisation et son environnement comme le présente le schéma suivant relatif à la sous-proposition A1 (Figure 41).

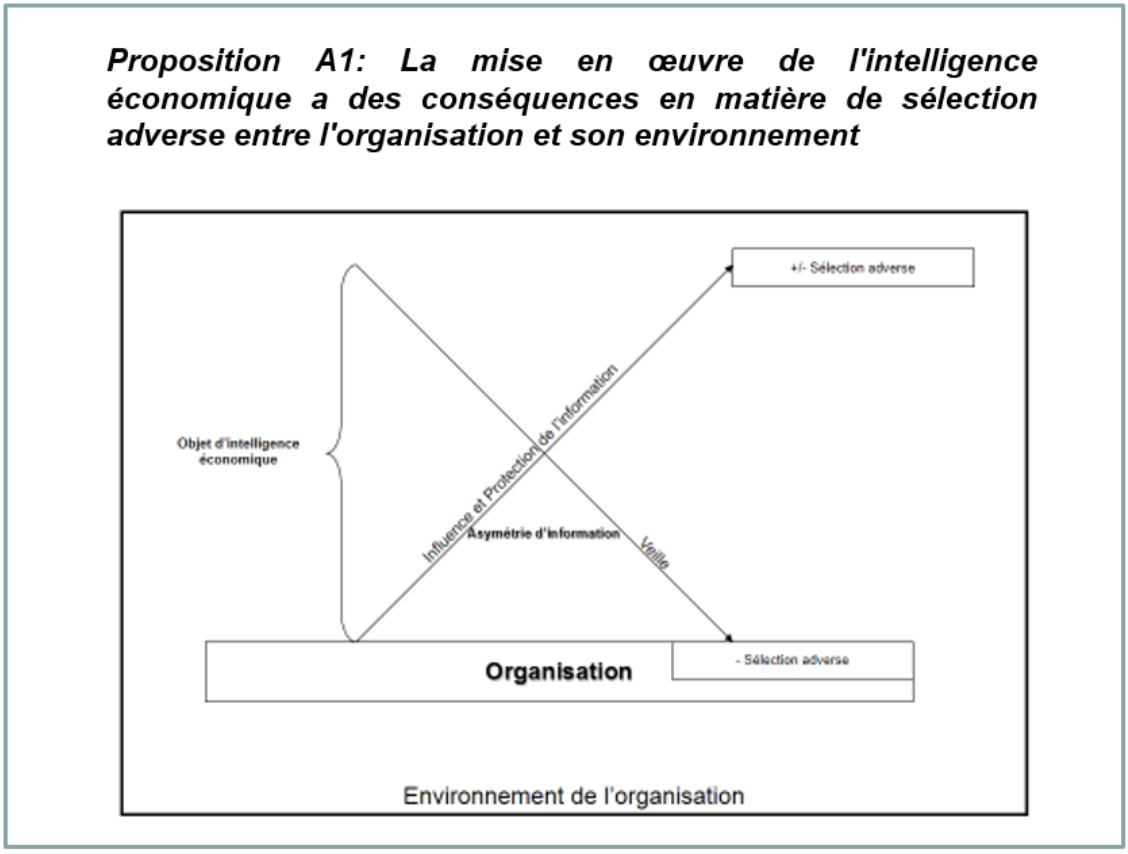

Figure 40: Présentation de la proposition A1

Source: Elaboration propre

L'évocation des pratiques d'intelligence économique relatives à l'environnement de l'organisation renvoie, pour les acteurs organisationnels, à un besoin de s'informer afin d'éviter les erreurs mais également de décider ou non de diffuser une information pour influencer la décision des parties prenantes. Ces idées trouvent dans les faits de véritables correspondances avec la mise en œuvre de l'intelligence économique formalisées dans les fonctions de veille, d'influence ou de protection informationnelle. Concrètement, pour la firme, l'allocation de ressources dans un dispositif d'intelligence économique réduira le nombre d'erreurs commises et permettra d'intervenir positivement ou négativement sur les informations dont dispose son environnement. Il s'entend ici largement en dépassant la simple relation marchande des travaux précurseurs d'Akerlof (1970) ou Stitglitz (1973) en s'intéressant à l'ensemble des parties prenantes de la firme. En effet, dans la représentation des acteurs organisationnels l'idée de collecte ou de diffusion d'informations entrant dans le cadre de la veille, l'influence ou la protection informationnelle vise des agents au-delà de la simple relation commerciale. La recherche de données concerne par exemple des éléments réglementaires, politiques ou propres à l'activité des concurrents en considérant évidemment les capacités cognitives des individus et la disponibilité de l'information, éléments substantiels de l'idée de rationalité limitée développée par Simon (1977). Ces connaissances visent à éviter la sélection adverse en permettant à l'organisation, pour ses achats par exemple, de payer le prix correspondant à la qualité reçue, ce qui est substantiel et stratégique dans le cas des approvisionnements en matière première comme le gaz naturel.

Concernant les rapports informationnels entre l'organisation et son environnement, le rôle de la communication est essentiel et concerne une volonté bienfaisante d'aviser les parties prenantes des activités de la firme afin d'éclairer leur choix en leur apportant un maximum d'éléments de connaissances. De tels propos s'entendent toujours dans le cadre des éléments de rationalité limitée et peuvent, a contrario, cibler un maintien de l'asymétrie de l'information au profit de l'organisation pouvant entrainer un phénomène de sélection adverse par son environnement. Concrètement, cela concerne les dispositifs de protections informationnelles liées aux processus commerciaux, aux conditions d'achat ou au fichier clients. L'objet, pour les acteurs organisationnels, est de préserver les intérêts de la firme en maintenant une asymétrie d'information au détriment de ses parties prenantes.

L'intelligence économique pratiquée sur l'environnement de l'organisation a donc des répercussions en matière de sélection adverse sur cette dernière mais également sur ses parties

prenantes. L'idée de coût de cette sélection adverse demeure difficile à évaluer et reste un objet de recherche scientifique à part entière depuis une quarantaine d'années (Dionne, 1981). Largement, cette sélection adverse peut être mesurée, pour l'organisation, par les coûts liés à de mauvais choix tactiques ou stratégiques et pour ses parties prenantes par une certaine capacité à ne pas diffuser des informations entrant dans son capital immatériel sensible ou en imputant, par exemple, en partie la diffusion d'informations positives à un établissement bancaire pour l'obtention d'un financement. Parallèlement aux aspects inter organisationnels, la mise en œuvre de l'intelligence économique connait également des répercussions internes en matière d'asymétrie d'information présentée dans la sous-proposition A2 à la proposition A (Figure 42) :

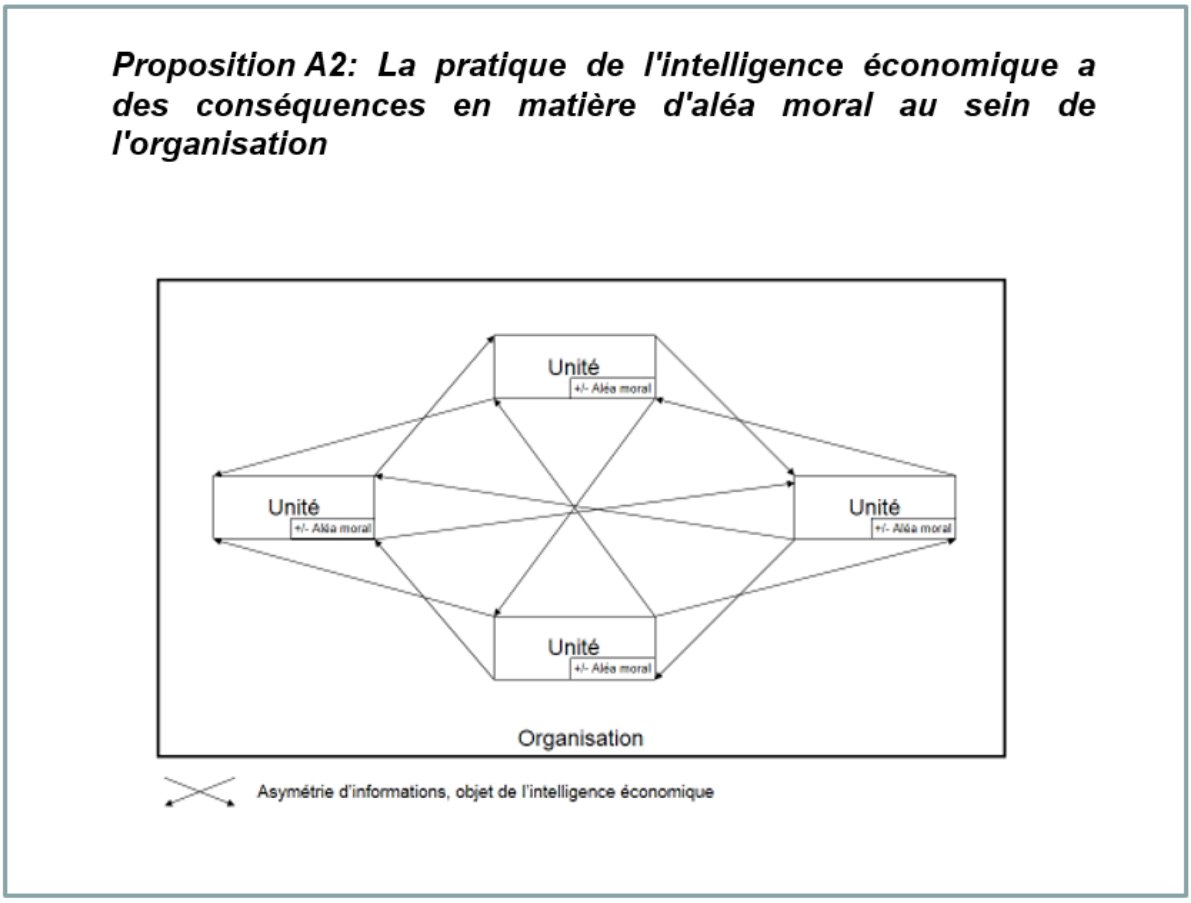

Figure 41: Présentation de la proposition A2

Source: Elaboration propre

Dans le périmètre de l'organisation, la mise en œuvre de l'intelligence économique est perçue d'une manière substantielle par les acteurs comme influençant les attitudes en fonction de leurs finalités. En effet, les fonctions d'intelligence économique peuvent être développées au profit d'un individu, ce bénéfice allant à l'encontre des intérêts organisationnels par une

maîtrise des asymétries d'information. Le verbatim d'entretiens présente plusieurs fois le cas d'individu cachant certaines informations afin de conserver une forme de pouvoir ou d'autres utilisant des informations sensibles de l'entreprise, tel son fichier client, afin d'obtenir une nouvelle situation professionnelle. Ces exemples s'inscrivent pleinement dans le cadre de l'aléa moral qui dépend de la loyauté des agents à l'égard de l'intérêt de la firme. Par ailleurs, cette notion permet d'introduire un facteur psychologique aux rapports informationnels qui peuvent être manipulés dans un souci de maximisation d'utilité individuelle au détriment du profit collectif.

Cette dernière idée renvoie à la perception négative des acteurs organisationnels des pratiques d'influence ou de protection informationnelle ciblée au sein de l'organisation s'inscrivant dans un cas classique de théorie de l'agence. Cette approche structurante en sciences de Gestion est fondée sur l'idée juridique de contrat de délégation entre un principal et son agent, ces deux parties en situation d'asymétrie d'information ayant des intérêts divergents. En s'inscrivant dans cette dimension, les pratiques d'intelligence économique sont perçues comme pouvant trouver une finalité collective en tendant vers les objectifs organisationnels ou maximiser une utilité individuelle d'acteurs malveillants. Plus largement, la problématique de l'aléa moral dans le monde du travail est récurrente notamment au travers des travaux de Spence (1974) ou Stitglitz (1999). En pratique, pour l'intelligence économique, cela signifie que ces fonctions au sein de l'organisation peuvent avoir une influence négative ou positive en matière d'aléa moral. Les répercussions négatives s'entendent par des actions isolées à des fins personnelles, un bénéfice organisationnel considérant plutôt une mise en œuvre de méthode visant par exemple à favoriser le partage des connaissances.

Finalement, cette première proposition consiste à contextualiser les situations informationnelles issues des pratiques d'intelligence économique entrant dans le cadre de relations entre agents. Contrairement à une approche rationnelle et processuelle mise en avant par sa définition fonctionnelle, il s'agit de s'intéresser ici à la manière de faire des acteurs et à leurs perceptions en envisageant l'utilisation de concepts issus de la psychologie ou de la sociologie. Comme le présente Perrot (2001) dans un article relatif aux apports des Prix Nobel d'économie de 2001, l'asymétrie d'information, l'aléa moral et la sélection adverse ont quelque chose du *« spéculum, ce petit miroir qui permet d'approcher une réalité que l'œil nu ne peut pas voir directement ».* En somme, il s'agit d'outils conceptuels permettant une

compréhension plus fine des implications des pratiques d'intelligence économique en leur fixant un périmètre disposant d'un corpus théorique important.

L'intelligence économique intervient sur les asymétries d'informations inter et intra organisationnelles en proposant de les appréhender avec une vision systémique, idée développée en suivant.

B. L'approche systémique des asymétries d'information

La réalisation de cette recherche a permis l'émergence de la proposition suivante considérant à la fois les développements théoriques mais également la phase empirique qui a su retranscrire la perception de praticiens au plus près des réalités managériales.

Proposition B : La gestion systémique des asymétries d'informations améliore la performance de l'organisation.

Cet énoncé vient bouleverser la vision cyclique et traditionnelle de l'intelligence économique en considérant que l'information s'inscrit dans une dynamique systémique qui vise à améliorer les performances organisationnelles. En ce sens, l'idée même de système trouve son fondement dans le principe d'interdépendances qui peuvent être créées entre les fonctions d'intelligence économique permettant de formuler la sous-proposition suivante :

Proposition B1 : La création d'interdépendances entre les fonctions d'intelligence économique optimise la qualité de traitement des flux informationnels par l'organisation.

Une idée récurrente est présente dans la retranscription des entretiens réalisés : celle de la pertinence d'appréhender les fonctions informationnelles d'une manière globale dans l'organisation. Les acteurs organisationnels décrivent en effet plusieurs succès managériaux conséquences d'une approche intégrale de l'intelligence économique par une entité unique. Par ailleurs, en fonction des exemples, aucun ordre prédéfini n'existe dans la mobilisation de la veille, de la gestion des connaissances, de l'influence ou de la protection informationnelle, certaines actions pouvant même être activées d'une manière simultanée. Dans les faits, cela peut être le cas d'une opportunité commerciale détectée dans le cadre d'une pratique de veille qui entraine simultanément une opération d'influence pour répondre préalablement à la proposition et de gestion des connaissances afin d'interroger le service concerné sur la faisabilité du projet. Au-delà, l'information est appréhendée comme une série de flux qui

traversent l'organisation, le but de cette dernière étant de les traiter de la manière la plus efficace possible en se fondant sur l'intelligence économique, comme l'illustre le schéma suivant (Figure 43).

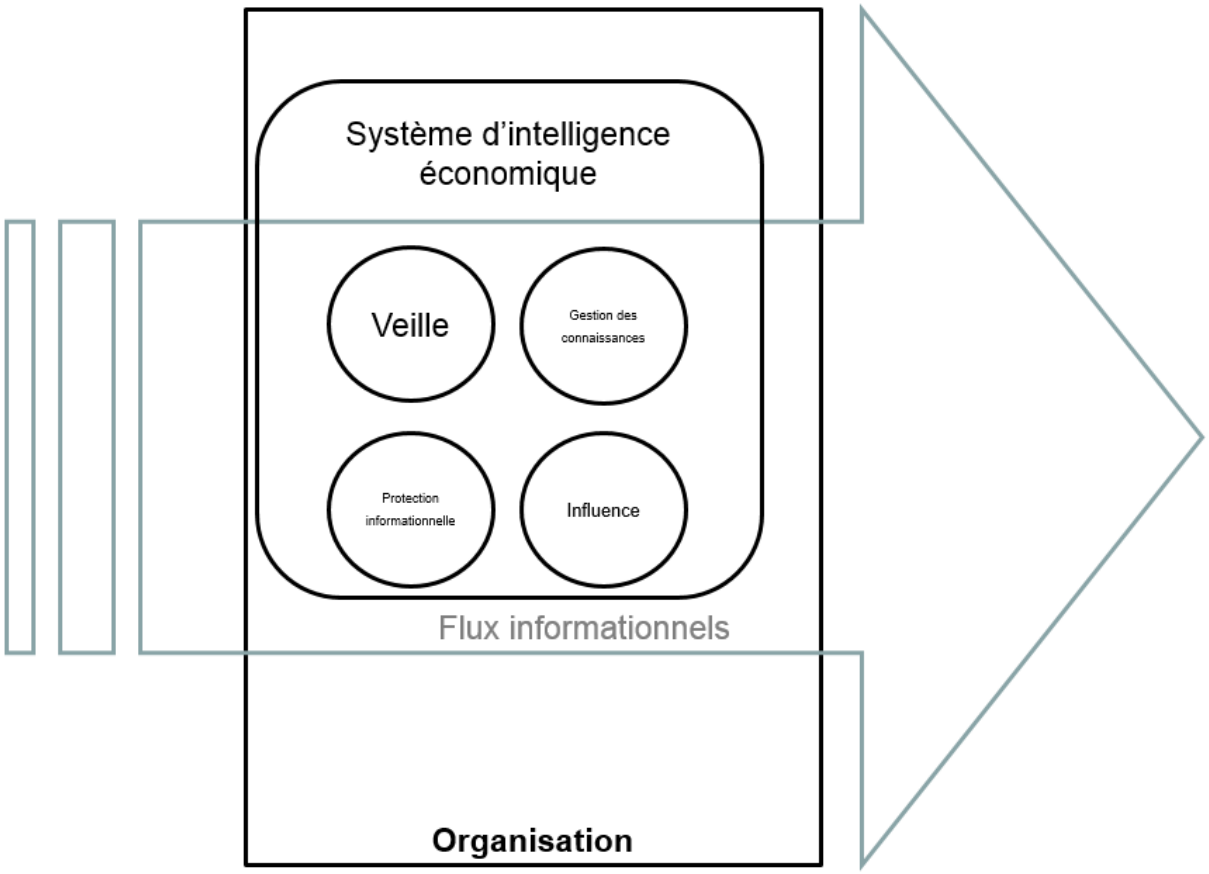

Figure 42: Flux informationnel et système d'intelligence économique

Source: Elaboration propre

Le succès de l'intelligence économique dans le traitement des flux informationnels ne résiderait donc pas dans l'application ordonnée du cycle de l'information, mais plutôt la capacité collective à mobiliser les bonnes actions informationnelles au moment opportun, avec une variable importante de réactivité. Ces propos justifient le rapport d'interdépendance qui existe entre les fonctions d'intelligence économique permettant une optimisation du traitement des flux informationnels. Leur dépendance et les interactions nécessaires, particulièrement entre la veille et la gestion des connaissances, permettent également d'orienter ce développement vers le positionnement de l'intelligence économique au sein de l'organisation. Dans le cas étudié, la dynamique la plus importante autour des flux informationnels se retrouve au sein des services « commercial » et « marketing » qui ont une capacité à traiter globalement l'information. Une limite demeure, car ces entités fonctionnent

en vase clos dans l'entreprise sans véritable échange avec le reste de l'organisation, laissant apparaître des difficultés globales de partage des connaissances inter services. Au-delà, une structure ou un individu dédié à l'intelligence économique et capable d'intervenir sur l'ensemble des fonctions informationnelles dynamiquement et simultanément semble une solution intéressante pour accroître la qualité du maniement des données. Il s'agit à la fois de se positionner en matière interne mais également externe, en considérant ces deux types d'actions comme intimement liées. La qualité de traitement des flux informationnels s'entend enfin comme une capacité à être réactif rapidement en tirant profit des changements liés à la société de l'information évoqués dans les développements précédents.

Dans la continuité des liens d'interdépendance propre au système, l'idée d'adaptation à l'environnement permet également d'identifier cette notion comme une composante de l'intelligence économique et de formuler la sous proposition suivante :

Proposition B2 : La mise en place d'un système d'intelligence économique favorise l'adaptation de l'organisation à son environnement.

Cette proposition est le résultat d'une analyse comparative des retranscriptions d'entretiens démontrant que les entités du cas d'étude travaillant dans un cadre fortement prospectif et technologique visant à adapter la structure aux standards futurs sont celles qui inscrivent majoritairement leur pratiques d'intelligence économique dans une approche systémique. L'innovation, par exemple, nécessite la mobilisation conjointe des différentes fonctions d'intelligence économique afin de proposer une offre commerciale et technique répondant aux besoins immédiats des clients. Ces nouveaux besoins sont identifiés dans le cadre de la veille, partagés par la gestion des connaissances, protégés puis commercialisés via une campagne d'influence afin de convaincre d'éventuels acheteurs. Le système d'intelligence économique apparaît à la fois ici comme le cœur qui alimente l'innovation mais également son cerveau pilotant ses différentes actions simultanément. Cet exposé trouve des similitudes avec les analogies biologiques entre les organisations et les êtres vivants présentés par Penrose (1952) et, a contrario, ne concerne pas les entités de l'entreprise qui inscrivent leur quotidien dans l'application conforme de normes. Les activités comptables et juridiques sont par exemple peu amenées à envisager une vision systémique de l'intelligence économique privilégiant une simple pratique de la veille réglementaire dans un souci perpétuel de respect de la législation. Pourtant, une attente demeure de la part des services innovants qui souhaitent que les entités dites « supports » (juridiques, comptables,

financières) adoptent leur démarche dans un système d'intelligence économique favorisant des pratiques informationnelles globales et partagées à l'ensemble de l'entreprise. En somme, les structures appréhendant méthodiquement et intégralement les fonctions d'intelligence économique auraient une capacité de survie supérieure aux autres.

Finalement, l'atout du système est d'apporter une vision d'ensemble de l'intelligence économique permettant d'envisager ses pratiques comme un tout dépendant sans ordre prédéfini. Cet exposé concernant l'essence de l'intelligence économique peut être complété par une proposition visant son objectif en matière de création de valeur.

C. La contribution de l'intelligence économique à la création de valeur

Un élément substantiel ressort de cette recherche, le lien de causalité qui existe entre l'intelligence économique et la création de valeur permettant de formuler la proposition suivante :

Proposition C : L'intelligence économique concourt à la création de valeur par l'organisation.

Cet énoncé considère donc, toutes choses égales par ailleurs, qu'une organisation pratiquant l'intelligence économique aura des performances supérieures en matière de création de valeur à une autre ne s'impliquant pas dans une telle démarche. L'intelligence économique peut par ailleurs concourir positivement ou négativement à la création de valeur en fonction des objectifs poursuivis par les individus comme le présente le schéma suivant relatif aux sous propositions C1 et C2 (Figure 44).

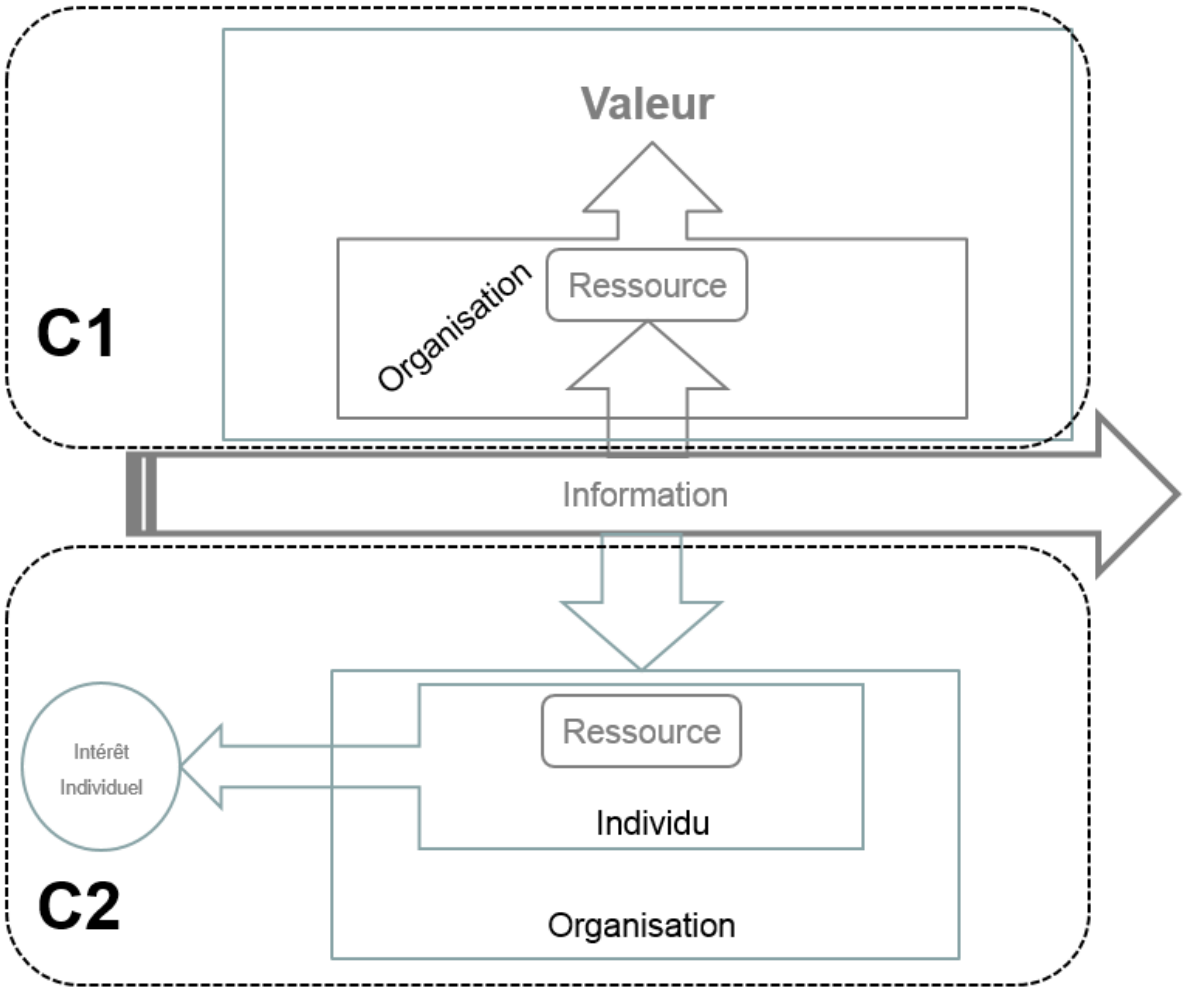

Figure 43: Schéma illustratif des sous-propositions C1 et C2

Source: Elaboration propre

D'abord, l'un des objectifs de l'intelligence économique apparaît comme la capacité collective à transformer une information en ressource, c'est-à-dire en moyen effectif mis à disposition de l'organisation visant à créer de la valeur.

Proposition C1 : La capacité de l'organisation à transformer une information collectée sur son environnement en ressource exploitable vise la création de valeur.

Les acteurs considèrent qu'une information collectée sur l'environnement de l'entreprise peut créer de la valeur, en générant par exemple du chiffre d'affaires dans le cadre de nouvelles activités, si l'organisation est capable d'extraire de ces données un moyen entrainant une action. Dans un environnement concurrentiel, il peut s'agir de conquête de nouveaux clients, du lancement d'activités innovantes ou même de recherche de nouvelles sources de financement. L'articulation entre la collecte d'information et la constitution d'une ressource

se retrouve dans le couple veille-gestion des connaissances dont l'imbrication, au sein du verbatim d'entretiens, renvoie d'une manière récursive à l'idée de création de valeur, notion entendue ici largement.

Au-delà, évoquer la création de valeur, au sens premier du terme, c'est-à-dire actionnarial, concerne directement la fonction financière. Même si cette dernière est la moins sensible à l'intelligence économique, sa perception des fonctions informationnelles, et notamment la valorisation des informations en ressources est évoquée. La spécificité réside dans la collecte d'informations au sein de l'entreprise, le service comptable et financier étant perçu comme une organisation en tant que telle. Ensuite, ces informations sont capitalisées et deviennent des ressources permettant la construction des états financiers qui peuvent par exemple permettre de convaincre d'éventuels partenaires investisseurs de l'entreprise. La veille, au sens interne, est ici articulée avec la gestion des connaissances, permettant la création d'opportunités financière pour l'entreprise. En résumé, l'efficacité en matière de création de valeur d'une organisation capable de convertir une information en ressource est supérieure.

Parallèlement à une approche positive de l'intelligence économique en matière de création de valeur, un maniement des fonctions informationnelles guidé par la satisfaction d'intérêts individuels peut atténuer d'éventuels profits collectifs comme le présente la sous-proposition suivante :

Proposition C2 : Des pratiques de l'intelligence économique guidées par la satisfaction d'un intérêt individuel peuvent entraver la création de valeur collective.

L'intelligence économique apparaît comme une arme qui, utilisée à mauvais escient, peut se retourner contre l'organisation et entraver la création de valeur collective. En pratique, cette affirmation concerne notamment ce que les acteurs organisationnels qualifient « d'influence interne », c'est-à-dire de diffusion d'information au sein de l'entreprise visant à valoriser un individu. Cela concerne également la non divulgation d'informations qui pourraient pourtant contribuer à la création de dynamiques collectives. Ces deux exemples extraits du verbatim d'entretiens s'inscrivent dans des éléments d'intelligence économique mais sont perçus comme entravant le bon fonctionnement de l'organisation et sa finalité de création de valeur dans la perspective opposée de satisfaction d'intérêts individuels. Les effets bénéfiques des actions informationnelles peuvent donc se trouver amoindrie par les objectifs

des acteurs, conscients ou inconscients, ne visant pas la performance de l'entreprise. Cette relation s'explique par deux constats ; le premier concernant le partage d'informations inter services qui est unanimement insuffisant dans le cas d'étude. Il se traduit par exemple, aux dires du service financier, comme un véritable manque d'informations propres aux autres entités de la firme rendant difficile la production d'états financiers performants. Pour les services autres que financiers, ce partage de connaissances apparaît comme une tâche administrative inutile et chronophage allant à l'opposé de leur intérêt, l'intérêt individuel étant entendu ici comme celui d'un service allant à l'encontre de la création de valeur globale par l'organisation. Le second est spécifique à l'idée de protection informationnelle, une majorité de sujets ne comprenant pas sa pertinence dans l'organisation étudiée, d'autres, attachés à cette question, considérant que le seul moyen de préserver les informations dites sensibles était de ne les partager avec personne. Ce phénomène est perçu très négativement, chacun jouant sur ces pratiques afin de satisfaire sa position dans l'organisation, notamment en matière de pouvoir, sans songer aux bénéfices ou aux risques possibles pour l'ensemble de l'entreprise. Pour clore ce développement, en guise de synthèse, l'intelligence économique s'inscrit dans des rapports d'agence traditionnels (Jensen et Meckling, 1976) dans lesquels chaque partie souhaite maximiser son utilité, parfois au détriment de la création de valeur collective. Le risque peut être accentué par les pratiques informationnelles fondées sur des nouvelles technologies qui se caractérisent par une véritable instantanéité pouvant nuire d'une façon immédiate et durable à l'organisation.

La dernière proposition de ce travail doctoral porte sur le formalisme de l'intelligence économique qui est une variable substantielle dans le cadre de sa mise en œuvre, et qui va être exposée dans le développement suivant.

D. Une variable pesante liée au formalisme de l'intelligence économique

Le formalisme en matière d'intelligence économique concerne la structuration et la volonté de standardiser ces fonctions dans l'organisation. En effet, le verbatim d'entretiens révèle que l'intelligence économique est partagée, d'une manière constante, entre un environnement formel et des relations informelles laissant émerger la proposition suivante :

Proposition D : Le formalisme variable est un paramètre constant de l'intelligence économique qui dépend de la culture et l'histoire organisationnelles.

Ces propos peuvent sembler dépasser le cadre de cette recherche, néanmoins la réalisation du travail empirique a démontré que s'intéresser à l'intelligence économique et aux rapports informationnels revient à analyser en profondeur l'organisation, à décomposer ses gènes. En effet, une part importante de l'intelligence économique existe naturellement et inconsciemment au sein de l'organisation et dépend de la construction des rapports humains marqués par un vécu commun. Ces relations informelles s'inscrivent dans le périmètre de l'intelligence économique particulièrement en matière de gestion des connaissances qui demeure une fonction marquée par l'absence de structuralisme, les acteurs organisationnels trouvant même positif d'échanger des informations entre collègues à « bâtons rompus ». Ce phénomène est perçu comme étant une conséquence de la culture d'entreprise, concept étudié largement en sciences de Gestion par des auteurs comme Hofstede (2010) ou Mintzberg (1979), pour lequel *« La culture est l'âme de l'organisation, ses croyances et ses valeurs »*, la structure organisationnelle s'entendant plutôt comme son *« squelette »*.

Dans ces circonstances, au regard des propos recueillis lors des entretiens, la mise en œuvre de l'intelligence économique consisterait en la formalisation de pratiques informationnelles comme le présente la sous-proposition suivante :

Proposition D1 : La mise en œuvre de l'intelligence économique consiste en partie à la formalisation de pratiques informelles.

Pour l'organisation, la volonté de mise œuvre de l'intelligence économique a pour conséquence la formalisation de certaines pratiques indolores, particulièrement en matière

d'échanges ou de diffusion d'informations. Cela s'entend d'abord intégralement et durablement dans la perspective d'inscrire dans les normes de fonctionnement de l'organisation certaines coutumes afin de leur donner de l'efficience. Il s'agit par exemple d'intégrer la pratique de la veille et la centralisation de ses résultats dans la fiche de poste d'un collaborateur. En effet, l'ensemble des sujets interrogés avouent pratiquer la veille d'une manière plus ou moins constante, sans que cette activité s'inscrive dans un cadre défini par l'entreprise. La limite de telles pratiques est une perception négative par les acteurs qui y voient un véritable intérêt dans leur quotidien professionnel, en considérant, néanmoins, qu'il s'agit d'une activité chronophage et non-essentielle. Ces propos semblent unanimes dans le cas d'étude et justifient de dédier en partie un collaborateur du service marketing à de telles activités, dans un cadre formel, permettant d'en évaluer le résultat. Cette décision apparait comme le point de départ d'une implication collective plus importante dans une démarche de management informationnel.

A contrario, la formalisation des pratiques d'intelligence économique peut également intervenir ponctuellement en fonction d'éventuelles opportunités saisies dans un contexte informel, ce dernier permettant l'acquisition de données pertinentes difficilement transmissibles dans un contexte plus rigide. Ainsi, la détection d'une opportunité commerciale importante dans un cadre privé, ou émergeant d'un service autre que ceux dédiés, peut, par la suite, s'inscrire dans un partage formel de connaissances. Le formalisme renvoie surtout aux flux informationnels diffusés par voie écrite, particulièrement par courriel ou par le biais de réunions. Les relations informelles s'inscrivent dans des échanges téléphoniques ou des rencontres, souvent imprévues, en face-face entre individus.

Ces éléments permettent de préciser les contours de la mise en œuvre de l'intelligence économique et ses conséquences sur le fonctionnement de l'organisation. Une partie de cette activité consiste à identifier ce qui existe au-delà de la structure et qui présente un intérêt évident en matière de management de l'information. L'une des conséquences de l'intelligence économique est donc la formalisation de pratiques informelles, dont certaines persistent et doivent être appréhendées, comme le présente la sous-proposition suivante :

Proposition D2 : La gestion des pratiques informelles doit s'inscrire dans un cadre éthique afin de contribuer à l'efficience de l'intelligence économique.

Cette dernière proposition vise la dimension humaine (Achard, 2005) des échanges informationnels et les interactions qui ne peuvent s'inscrire dans un cadre formel, mais qui nécessitent tout de même une prise en considération de la part des professionnels de l'intelligence économique. L'une des conclusions des entretiens réalisés est la persistance de pratiques informelles qui présentent à la fois des intérêts pour l'organisation mais également certains risques difficiles à appréhender. Ces propos concernent notamment la protection du patrimoine informationnel et la perception de difficultés s'agissant son efficience au sein de l'entreprise étudiée. Le seul dispositif formel présenté à ce sujet est le contrat de travail qui dispose à l'égard des salariés de maintenir une certaine discrétion vis-à-vis des informations dites sensibles. Au-delà, le droit n'est que curatif et ne permet pas d'éviter une éventuelle fuite d'information, cette dernière dépendant surtout de paramètres psychosociaux propre à l'individu et des relations avec son environnement. Un tel cadre s'apparente au besoin d'inscrire ces pratiques informelles dans l'idée d'éthique qui apparaît comme propre à chacun et présentée par Perrot (1990) comme *« l'interrogation de celui qui veut bien agir ».* En pratique, l'éthique se traduit par des principes régulant et guidant les actions individuelles dans une perspective que l'on peut qualifier de morale. Cette idée rejoint les premiers développements de cette thèse concernant l'inspiration militaire de l'intelligence économique et les conséquences néfastes qu'elle peut avoir en matière de perception de telles pratiques. Ce ressenti concerne, dans le corpus d'entretiens, des pratiques informelles renvoyant essentiellement à la protection informationnelle et l'influence dite « interne ». Les inscrire dans un cadre éthique peut se traduire par l'élaboration d'une charte sur la question, ou, d'une manière plus classique dans le cadre de sensibilisations. Ce type de formations existent et peuvent être délivrées par les Chambres de Commerce et d'Industrie ou les services de l'Etat lorsque le secteur d'activité apparaît comme sensible pour les intérêts nationaux. Au-delà, cette idée fixe l'intelligence économique dans les préoccupations managériales très actuelles de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise qui s'apparente à une approche éthique des activités économiques en se fondant sur les principes du Développement Durable. En ce sens, les propos de l'ingénieur en charge de ce domaine dans le cas étudié sont sans équivoque : *« Est-ce que l'on peut faire du développement durable sans intelligence économique ? Non ! »*[72]. Guidée par l'éthique, la mise en place de l'intelligence économique trouvera une certaine efficience, supérieure à une telle action qui n'inclurait pas cette variable. Propres aux travaux récents en sciences de Gestion sur les questions d'externalités des activités

[72] CES PROPOS SONT EXTRAITS DU VERBATIM

économiques, cette dimension permet d'imbriquer l'intelligence économique et la Responsabilité Sociétale de l'Enterprise dans un intérêt partagé de prise en compte des questions environnementales et sociales dépassant le simple cadre de l'entreprise.

La démarche scientifique et une certaine perception de la déontologie pousse le chercheur à s'interroger sur les limites de sa démarche. Cette thématique essentielle est celle qui guidera cet ultime paragraphe.

§3. *Limites de l'approche matérielle de l'intelligence économique*

Comme toute construction scientifique, ces travaux connaissent des limites qu'il est essentiel de développer. Le premier élément concerne la scientificité de la démarche qui est une récurrence en matière d'interrogation concernant les méthodologies qualitatives (A). La seconde porte sur les concepts ayant permis de bâtir le modèle et les propositions. Leur substance peut s'avérer en effet limitée d'un point de vue pratique ou théorique (B).

A. Les limites inhérentes aux méthodes qualitatives

Les méthodes qualitatives sont contemporaines aux démarches quantitatives et leur scientificité apparaît souvent remise en cause. Ce débat se traduit notamment par la problématique philosophique de la subjectivité qui renvoie à des caractéristiques propres à un sujet. En ce sens, un cheminement intellectuel utilisant les méthodes qualitatives ne pourrait proposer qu'une réalité artificielle dont la nature ne serait reproductible que toutes choses égales par ailleurs. Au-delà, la subjectivité intervient également dans le comportement du chercheur qui apparaît comme biaisé que ce soit au niveau de la collecte des données ou de leur interprétation. Ces questions justifient les développements importants concernant les aspects épistémologiques et méthodologiques de cette recherche, tout en précisant ses limites.

Ces travaux ont été menés dans un contexte particulier avec une présence importante au sein de l'organisation constituant l'unique cas d'étude. Par ailleurs, des missions nous ont été confiées afin de contribuer au fonctionnement de l'entreprise. Ces deux éléments peuvent remettre en cause l'objectivité de la démarche en nuisant à la prise de recul nécessaire à la réalisation d'un exercice scientifique. Parallèlement, la forte interaction générée avec les acteurs organisationnels au cours des entretiens nécessite inévitablement un travail de retranscription suivi d'une interprétation. Concernant la retranscription, il apparaît comme évident, malgré une volonté d'exprimer la perception des acteurs organisationnels, que quelques confusions perdurent. Ensuite, l'interprétation basée sur une démarche non-automatisée mais assistée par un logiciel vient entraver la reproductibilité des résultats. En somme, l'une des critiques pesantes sur ce travail est simplement qu'un autre chercheur serait peut-être parvenu à des résultats différents à ceux développés précédemment, le cheminement de l'accès à la réalité mêlant collecte, retranscription et interprétation des données multipliant les risques d'éloignement du décryptage du ressenti des acteurs. Vérifier et tester

scientifiquement le jugement du scientifique demeure difficile, l'analyse étant basée sur des inférences où la propre intuition du chercheur demeure souveraine. Afin de pallier ces difficultés, un codage multiple, élaboré par plusieurs analystes, aurait permis de neutraliser la subjectivité. Malheureusement, le temps imparti à la réalisation de ce document et la spécificité des thématiques développées n'ont pas permis d'y recourir. Parallèlement, la taille de l'échantillon des collaborateurs interviewés semble dérisoire dans le cadre d'une généralisation des résultats, une analogie statistique demeurant impossible pour des données collectées dans un contexte très conjoncturel. Enfin, la réalisation d'entretiens semi-directifs nécessite une forte maîtrise de soi de la part du chercheur pour ne pas trop orienter les réponses des sujets, ce qui reste un écueil difficilement mesurable particulièrement dans ces travaux conduits dans une démarche de codage thématique a priori.

La teneur de ces propos trouve une nouvelle dimension en se plongeant dans l'histoire de la Gestion qui s'est construit une légitimité à l'égard de la communauté scientifique par l'emploi de méthodes rationnelles à la fois objectives et vérifiables. L'exemple de la théorie financière et particulièrement les travaux de Modigliani et Miller (1958), sont, à ce sujet, significatifs. Dans cet article, ces deux auteurs tentent de répondre à la problématique de la structure optimale du capital et de la juste répartition entre les financements par la dette et les fonds propres afin de maximiser la valeur des entreprises. Ce papier est considéré comme fondateur de la finance scientifique, non pour sa thématique, mais grâce à la méthodologie employée fondée, pour la première fois dans cette discipline, sur une approche hypothético-déductive, enfermant les agents dans une prison de rationalité. Cette démarche logique et statistique a permis à la théorie financière de gagner en légitimité, au même titre que l'organisation scientifique du travail (Taylor, 1911) pour les pratiques managériales.

Ramenée à ces travaux, cette analogie permet de poser la question de la légitimité de la démarche face à une approche fonctionnelle de l'intelligence économique logique et rationnelle. L'histoire de la théorie financière et du management démontre que l'ouverture de diverses boîtes noires a nécessité l'emploi de méthodologies alternatives, ce que cette recherche s'emploie à faire, évidemment et en toute humilité, dans une moindre mesure. Il est important de rappeler que cette thèse a une ambition exploratoire en tentant de fixer les premiers éléments sur une thématique donnée. Les résultats apparaissent donc comme provisoires voire éphémères, et attendent simplement confirmation ou réfutation, par l'usage, par exemple, de procédés quantitatifs. Alors, les propositions et discussions de cette thèse

trouveront de nouveaux fondements qui permettront d'enrichir un corpus théorique. La force des sciences de Gestion est de puiser leur bienfondé dans la pluridisciplinarité, qui, simultanément aux sciences dures et aux approches statistiques, autorise de s'appuyer par exemple sur la sociologie. Cette dernière permet de justifier le design de cette recherche et sa finalité afin d'aboutir à, comme peut l'illustrer la citation du célébrissime sociologue Bourdieu (1983) : *«une compréhension générique et génétique de ce qu'est l'enquêté, fondée sur la maîtrise des conditions sociales dont il est le produit, la maîtrise des conditions et des mécanismes sociaux dont les effets s'exercent sur l'ensemble de la catégorie dont il fait partie et la maîtrise des conditions inséparablement psychiques et sociales associées à sa position et à sa trajectoire particulière dans l'espace social »* .

Les limites formelles de cet exercice viennent d'être développées, au regard notamment des problématiques de légitimité et de vérifiabilité scientifiques. Les limites d'ordre conceptuelles sont plus équivoques et concernent les fondements même des propositions, et vont être exposés ci-dessous.

B. Les limites conceptuelles

Les développements suivants ont pour objectif de présenter les limites de fond de cette recherche par une mise à l'épreuve des concepts gestionnaires utilisés face aux pratiques des agents. Le premier élément concerne les théories utilisées qui sont issues d'un corpus scientifique sans forcément être connues et maîtrisées par les praticiens. Cela peut se traduire par un certain cloisonnement de ces propos qui deviendraient hermétiques à des répercussions pratiques et immédiates. Or, ce n'est pas le but de ces travaux qui ambitionnent plutôt, dans le cadre d'une posture constructiviste, de comprendre des situations et leurs finalités afin de proposer une théorie enseignable propre à un phénomène social. Les praticiens peuvent reprocher à cette approche l'absence de considération de leur besoin d'efficience dans la réalisation de leurs missions quotidiennes.

Par ailleurs, le cheminement scientifique employé utilise et critique une approche fonctionnelle de l'intelligence économique pour parvenir à une définition matérielle. En ce sens, on peut s'interroger sur la pertinence de la démarche fondée finalement sur une conception qu'elle récuse. Cette situation apparaît comme paradoxale, néanmoins, elle demeure classique dans le cadre d'un exercice scientifique qui trouve quasi-systématiquement comme point de départ une théorie existante, particulièrement au regard des objectifs de

recherche. Les définitions fonctionnelles de l'intelligence économique n'apparaissent donc, non pas comme contradictoires à l'approche matérielle, mais plutôt complémentaires, en se positionnant comme une réflexion nécessaire, à la fois aux praticiens et aux scientifiques, pour parvenir à une conceptualisation plus solide.

La deuxième proposition de ces travaux vise l'objet de l'intelligence économique qui serait la gestion de l'asymétrie de l'information. La phase empirique de cette recherche a appréhendé ce phénomène au regard de ses conséquences sans s'intéresser, à proprement parlé, à sa substance et sa définition. Cette situation est finalement issue des éléments théoriques gravitant autour de l'asymétrie d'information, notion qui renvoie automatiquement à ses conséquences beaucoup plus simple à cerner. En effet, l'aléa moral et la sélection adverse sont intimement liés à l'asymétrie d'information, même si finalement il serait simple d'imaginer que ces phénomènes soient la conséquence d'autres types de situations.

Ensuite, l'utilisation d'une approche systémique, traduite en pratique par une capacité organisationnelle semble très complexe et éloignée du rôle de simplification propre à l'exercice scientifique. L'identification de la perception du système par les acteurs est complexe au même titre que son appropriation par la pratique. Pourtant, le propre du système est de pouvoir proposer une image de situations complexes, traduites dans ce document par l'imbrication des fonctions d'intelligence économique et leur interaction avec l'environnement de l'organisation. A ce titre, cette approche semble satisfaisante, même si elle ne permet pas d'appréhender le degré de formalisme variable de ces pratiques, phénomène découvert lors de la phase empirique, qui renvoie au fonctionnement profond de l'esprit humain. Ce dernier demeure aujourd'hui en partie insaisissable par le scientifique ou le praticien, si ce n'est grâce à des théories naissantes en sociologie ou psychologie autour, par exemple, de la question émotionnelle. En ce sens, l'approche développée dans ce document peut être qualifiée d'insuffisante même si aucun modèle ne pourra probablement représenter un jour la complexité des relations humaines qui cimentent l'intelligence économique.

La valeur est perçue comme la finalité de l'intelligence économique par les acteurs organisationnels, même si l'utilité de quantification de cette dernière demeure énigmatique. Indéniablement, les praticiens perçoivent dans l'intelligence économique une finalité de contribution à la performance économique de l'organisation. Cela se traduit à la fois, d'une manière générale, mais également dans le cadre d'une augmentation de l'efficience de chaque

fonction de l'entreprise. L'intelligence économique crée donc de la valeur, les sujets ne percevant pas réellement laquelle.

Finalement, la volonté de cette réflexion est de prendre à contre-pieds la littérature tout en l'utilisant dans un souci d'amélioration conceptuelle en se basant sur des théories managériales ayant fait leurs preuves. Cet exercice est en lui-même créatif car il permet, au regard des choix épistémologiques opérés, d'ouvrir la voie à de nouveaux travaux scientifiques à la lumière des propositions réalisées. Ces dernières ont été formulées clairement et visent à être confrontées, à leur tour, à la réalité dans le cadre d'une approche différente ou similaire qui permettra d'enrichir une nouvelle fois la théorie autour de l'intelligence économique.

Conclusion de la deuxième partie

Cette partie dite « empirique » vise à présenter une démarche de confrontation de théories face à la pratique. Le but demeure une certaine forme d'apprentissage issue du terrain qui ambitionne d'enrichir, dans le sens d'une posture constructiviste basée sur un raisonnement abductif, un corpus conceptuel. Cet objectif semble rempli, la collecte et l'analyse des données ayant permis l'émergence de quatre propositions. D'abord, la présence naturelle des fonctions d'intelligence économique au sein de l'organisation, est un préalable indispensable à la suite du processus scientifique et sert de fondement à la présentation des propositions suivantes validant le modèle théorique. Ces dernières sont entérinées par leur rencontre avec la pratique ; le verbatim d'entretiens relevant une forte présence des idées de système, d'asymétrie d'information ou de valeur lorsque les sujets s'expriment sur leurs pratiques des fonctions d'intelligence économique. Le processus scientifique permet, finalement, d'aboutir à une confirmation de la définition matérielle de l'intelligence économique proposée lors de l'élaboration de la partie théorique de ce document, en permettant d'affirmer, d'une manière plus franche, qu'il s'agit bien d'une capacité systémique de gestion de l'asymétrie de l'information créatrice de valeur pour l'organisation.

Au-delà de la confirmation des réflexions théoriques, cette immersion dans un cas unique d'étude a permis de dégager une nouvelle proposition permettant d'améliorer et d'affiner la vision que l'on peut avoir de l'intelligence économique. Il s'agit du degré de formalisme des pratiques qui apparaît comme un aspect fondamental aux yeux des praticiens, particulièrement concernant la gestion des connaissances. Cet élément ouvre une nouvelle brèche qui pourra, le cas échéant, être développée dans le cadre de travaux futurs, même si l'informel demeure un phénomène difficilement appréhendable par les sciences sociales. Ce bain pratique a permis de dégager une nouvelle connaissance confirmant le caractère exploratoire de cette recherche, qui vise plutôt l'ouverture à de nouvelles constructions théoriques que l'entérinement d'une approche qui serait celle la mieux à même de représenter une réalité managériale. Il s'agit d'une finalité cohérente au regard du choix méthodologique qualitatif et de la posture constructiviste qui représentent souvent un préalable à d'autres modalités de recherche.

La contrepartie de cette posture épistémologique et méthodologique est la forte contextualisation des données qui s'inscrivent dans un cadre pour lequel de multiples variables interviennent. En ce sens, le secteur énergétique apparait comme un environnement très singulier dans lequel le cas étudié présente également de nombreuses originalités. La

transférabilité du modèle trouve donc un certain frein, même si la collecte de données fortement contextualisées est une volonté de notre part. Ensuite, le contexte même de cette recherche voit peser sur ses résultats un risque de biais de subjectivité. Ce travers existe effectivement, tout en étant compensé par un accès privilégié aux acteurs organisationnels et à leur perception des pratiques informationnelles. Parallèlement, le secteur énergétique a démontré un véritable intérêt pour l'intelligence économique qu'il perçoit, au regard des signaux émis par les grands groupes positionnés sur ces activités, comme un facteur important de réussite économique. Cet argument a justifié le financement de cette thèse par Gaz de Bordeaux qui peut trouver dans cette partie empirique une certaine forme d'outils opérationnels pouvant s'apparenter à une étude approfondie des pratiques informationnelles de l'entreprise. En somme, la lecture de ce document et de l'annexe retranscrivant les entretiens permet à l'organisation de mieux se connaître et d'envisager des voies d'amélioration dans le sens d'un meilleur management de l'information. Par exemple, un véritable axe de perfectionnement existe en matière de partage des connaissances interservices ou d'informations relatives à l'environnement de l'entreprise. A ces fins, des missions réalisées pour le compte de l'organisation ont permis, au fil de l'eau, les prémices d'une correction de ces difficultés organisationnelles. Par ailleurs, l'appréhension globale des flux informationnels et la nécessité de leur valorisation, sous-entendu dans la définition matérielle de l'intelligence économique, est également un levier d'optimisation organisationnelle.

Finalement, cette rencontre avec le terrain est très enrichissante pour le chercheur et rompt avec la solitude suscitée par les lectures nécessaires à l'élaboration d'un état de l'art. Cette phase demeure profondément conceptuelle, tout en étant imprégnée par un quotidien pratique; l'essentiel de ces travaux ayant été réalisés dans les locaux du cas étudié. Une telle situation a permis d'acquérir des connaissances solides, voir des compétences en matière de mise en œuvre de la vision de l'intelligence économique développée dans cette thèse. Cette union entre une volonté très théorique et une immersion pratique apparaît peut-être comme une clef permettant de cerner des pratiques managériales aussi complexes que celles relevant de l'intelligence économique. Cette visée compréhensive peut être illustrée admirablement par Balzac qui, aux côtés de son génie artistique et littéraire, propose une véritable description scientifique, forte d'interactions sociales, du XIXe siècle. Ses propos permettront de clore avec talent cette partie : *«La clef de toutes les sciences est sans contredit le point*

d'interrogation ; nous devons la plupart des grandes découvertes au comment ? Et la sagesse dans la vie consiste peut-être à se demander, à tout propos, pourquoi ? » [73]

[73] CETTE CITATION EST EXTRAITE DE L'ŒUVRE « LA COMEDIE HUMAINE », ET PLUS PRECISEMENT DU ROMAN « LA PEAU DE CHAGRIN » REDIGE PAR BALZAC EN 1872

Conclusion générale

L'intelligence économique est une notion récente dont l'objectif est à la fois d'expliquer le rapport des organisations face à l'émergence de la société de l'information, mais également leur offrir des outils permettant de tirer profit de ces transformations. L'objet de cette réflexion a été de proposer une approche alternative à cette notion en se basant sur une littérature originale et en employant une méthodologie singulière.

La conclusion de ce travail vise à présenter sa contribution d'un point de vue managérial (§1) puis théorique (§2). Ces deux axes seront développés successivement dans les paragraphes suivants.

§1. *Contribution managériale*

Les intérêts managériaux de cette recherche consistaient à inscrire les organisations dans un environnement impacté par les bouleversements présentés par Masse et Thibault (2001). Ces objectifs se traduisent désormais en apport dual à la fois pour l'organisation d'accueil mais également plus largement pour des dirigeants qui souhaiteraient s'impliquer dans une démarche d'intelligence économique.

Pour Gaz de Bordeaux d'abord, cette thèse représente un outil opérationnel d'une meilleure connaissance de son fonctionnement notamment par l'identification de difficultés organisationnelles liées aux flux informationnels et nécessitant de potentielles améliorations. Cela se traduit par un fonctionnement très hermétique des différents services de l'entreprise et une nécessité de développer les tâches transversales en associant un maximum de parties prenantes dans la réflexion stratégique mais également pour ses déclinaisons opérationnelles. En somme, il s'agirait de développer des points de rencontre interservices, que Prescott (1986) qualifie de *nœuds organisationnels,* qui se traduiraient par une généralisation de l'utilisation du mode projet ou par des outils informatisés participatifs ouverts permettant un partage plus simple des informations. Par ailleurs, cette réflexion démontre également un risque pesant sur l'entreprise caractérisé par une absence de sensibilité sur les problématiques de protection informationnelle. Les menaces apparaissent en effet comme inconnues et les collaborateurs de l'entreprise ont du mal à percevoir quel service traite ces problématiques. En ce sens, certaines actions peuvent être imaginées comme la dispense d'une formation à l'ensemble des collaborateurs sur les dangers liés aux attaques de patrimoine informationnel.

Différentes structures publiques ou privées[74] proposent ce type d'interventions qui ont vocation à se généraliser dans les prochaines années et qui consistent à développer de bons réflexes simples et efficaces atténuant les dangers.

Au-delà de ces simples préconisations, la présence quotidienne dans l'entreprise et le statut « d'observateur qui participe » (Baumard, 1999) ont permis de développer des solutions opérationnelles en matière d'intelligence économique. L'outil Gazeveil se présente comme une plateforme de veille conçue par un groupe de travail incluant des collaborateurs de tous les services et reposant sur des technologies *open source*[75]. Nous avons piloté la mise en œuvre et le déploiement de ce support en mode projet. Cette démarche a été imprégnée par la réalisation de cette thèse, particulièrement d'un point de vue méthodologique qui a considéré l'aspect humain du partage d'informations et son côté informel. Au-delà, une présentation pédagogiques des enjeux liée à l'intelligence économique a été réalisée auprès du groupe de travail afin qu'il maitrise les tenants et les aboutissant de cette mission. Concrètement, cet outil vise à partager d'une manière simple et indexée les résultats de la veille de toute l'entreprise en automatisant et agrégeant dynamiquement une partie des informations disponible sur Internet. Cet exercice et son management relève sans aucun doute de l'intelligence économique, et d'une action concrète relevant d'une véritable contribution pratique de cette recherche.

Parallèlement, la réalisation de missions au fil de l'eau et la création de liens avec les différents collaborateurs se sont traduites par une prise en compte plus importantes des thématiques d'intelligence économique dans l'ensemble de la gestion de l'entreprise. La dispense d'une formation à une entité commerciale a permis une montée en compétence d'une partie de l'organisation sur des questions gravitant autour de l'intelligence économique comme la collecte d'informations favorisant la création d'opportunités commerciales. La réalisation du support de cette sensibilisation a été inspirée par les éléments qui ont servi à construire cette thèse offrant une véritable synergie entre théorie et pratique. Enfin, la présence identifiée de ce que l'on qualifie de bonnes pratiques d'intelligence économique envisagerait leur généralisation à l'ensemble de l'organisation avec la mise en avant des collaborateurs sensibles à ces problématiques au même titre que les « référents qualités » présent dans chaque service de l'entreprise.

---

[74] LES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE PROPOSENT CE TYPE DE SENSIBILISATION AINSI QUE CERTAINS SERVICES DE L'ETAT COMME LA DCRI

[75] CES SOLUTIONS LOGICIELLES SONT LIBRES DE DROIT ET ACCESSIBLES AU GRAND PUBLIC

La contribution de cette thèse ne se limite pas au cas unique d'étude, les phénomènes observés dans une organisation ayant vocation à se produire dans d'autres, et chaque recherche sur chaque cas a potentiellement une portée générale (Roemelaer, 1994). Dans le cadre de cette thèse, cela se traduit d'abord par l'utilité, pour l'organisation, de s'impliquer dans la mise en œuvre de l'intelligence économique qui a des répercussions concrètes en matière de performance collective. Cette démarche nécessite une réflexion préalable importante au périmètre étendu considérant notamment la culture d'entreprise, sa dimension humaine ou les relations individuelles. En effet, l'intelligence économique existe par défaut dans les organisations et sa mise en œuvre formelle se caractérise également par l'identification de pratiques informelles qui pourraient, le cas échéant, s'inscrire dans un certain structuralisme. Parallèlement, les différentes fonctions d'intelligence économique mobilisées globalement s'avèrent plus efficaces que des pratiques prises isolements. Cela traduit la nécessité d'une approche intégrale de l'intelligence économique au sein d'une entité en évitant le biais d'éclater le pilotage de la gestion de l'asymétrie de l'information dans différentes unités de l'organisation, phénomène qui peut s'avérer en inadéquation avec un gain de performance collective.

Dans la continuité de ces propos, se pose la question du positionnement du management de l'intelligence économique au sein de l'organisation. Il est intéressant de constater que certains services ont tendance à pratiquer naturellement les fonctions d'intelligence économique, parfois d'une manière relativement intégrale. Il s'agit notamment des entités Marketing et Communication et de celles en charge de l'innovation. Concernant la première, le travail sur les flux informationnels semble inscrit dans ses gènes et plus largement dans la fonction marketing traduit par le pilotage de la veille pour l'intégralité de l'entreprise, ou dans le cadre d'une optimisation du processus d'influence imagé par le couple communication et marketing. La limite de ces pratiques est un fonctionnement en vase clos et la difficulté pour ce service de se positionner comme leader en matière de pilotage de projet car il apparaît plutôt comme étant au service du cœur de métier de l'entreprise pour une approche du marketing qui demeure très opérationnelle, éloignée d'une dimension véritablement stratégique. Un tel parti pris permettrait peut-être d'envisager le pilotage de l'intelligence économique par un ce service. La seconde vise des services fortement prospectifs dédiés notamment à l'innovation et au développement durable. Ces derniers pratiquent l'intelligence économique globalement et d'une façon opportuniste se traduisant par une véritable utilité

collective. La limite de cette pratique est qu'elle apparaît comme isolée dans l'organisation en ne considérant pas son intégralité.

Ce constat pose la question plus large du profil du praticien de l'intelligence économique qui nécessite des compétences importantes d'un point de vue managérial, une position transverse dans l'organisation permettant une vision globale de son fonctionnement, un statut hiérarchique relativement élevé offrant une capacité de coordination des flux informationnels et des qualités d'empathie afin de considérer la dimension humaine de telles pratiques. Ces éléments offre à la fois un éclairage sur ce que doit être la formation en intelligence économique dans son approche pluridisciplinaire culturellement gestionnaire centré autour d'une capacité à maîtriser l'information, mais également un positionnement pertinent rattachée à la direction générale de la firme. En effet, pour être efficiente, l'intelligence économique doit avoir les moyens de se normaliser et de trouver l'écoute attentive d'une direction générale. A contrario, de telles fonctions peuvent s'avérer inefficaces voire contreproductives pour l'organisation. Cette affirmation présente indéniablement le caractère humain de l'intelligence économique et son besoin d'intégrer ses pratiques dans une dimension éthique indispensable dans le cadre de sa mise en œuvre.

En somme, cette recherche apporte, d'un point de vue managérial, des éléments important permettant, pour le praticien, de fixer le contour et les enjeux de l'intelligence économique. Au-delà, une réflexion sur le périmètre de la notion a dégagé un certain nombre de critères de définition permettant d'envisager des outils d'évaluation de performance de la démarche en considérant les conséquences de l'asymétrie de l'information, de l'approche systémique, ou de la création de valeur. Ces éléments sont substantiels dans ces travaux et représentent une part significative de sa contribution théorique présentée dans le paragraphe suivant.

§2. *Contribution théorique*

Cet ultime paragraphe vise à présenter la contribution de ce travail par un retour aux concepts afin d'enrichir un corpus théorique. Le parti pris de cette thèse est doublement original, d'abord au niveau de la construction critique de son état de l'art puis par son positionnement épistémologique et sa méthodologie qui ont vu l'émergence d'un modèle décliné en propositions.

Avant cette thèse, l'intelligence économique était majoritairement perçue par la littérature comme une suite itérative de fonctions inspirées par des pratiques militaires et notamment le cycle de l'information (Fuld, 1985). Cette approche, qualifiée de fonctionnelle, visait à expliquer un certains nombres de pratiques des organisations dans un environnement économique et social impacté d'une manière croissante par des enjeux informationnels. Il s'agit d'une vision nécessaire permettant d'identifier de nouveaux besoins et des changements importants dans le fonctionnement et la structure des organisations. Une telle vision a donc le mérite d'ouvrir la voie à des travaux dans lesquels cette réflexion s'inscrit. Néanmoins, les limites de ces apports sont nombreuses et critiquées par une partie de la littérature (Baumard, 1999). En effet, il semblerait difficile d'intégrer la complexité des rapports informationnels dans un cycle préétabli qui n'arriverait pas à cerner la dynamique des relations entre agents. Parallèlement, une véritable émulation pratique a été perçue autour de la notion francophone de l'intelligence économique aussi bien chez des acteurs publics que privés.

Dans le cadre de la revue de littérature, le choix a été d'ancrer l'intelligence économique dans des concepts managériaux partant du constat que les problématiques informationnelles étaient une thématique classique des sciences de Gestion qui offraient donc suffisamment de concept pour pallier les difficultés d'une approche fonctionnelle trop descriptive. Le but de cet exercice est de tendre vers une approche matérielle dont les fondements seraient l'asymétrie de l'information, le système et la valeur. Une construction intellectuelle et cumulative autour de ces trois idées permet d'aboutir à la contribution théorique centrale de cette recherche, à savoir la définition suivante : L'intelligence économique est une capacité systémique de gestion de l'asymétrie de l'information créatrice de valeur. L'avantage de cette interprétation, dont le point de départ est les descriptions fonctionnelles de l'intelligence économique, est d'offrir une définition prédictive et dynamique des pratiques informationnelles. Cette approche est également englobante des fonctions actuelles d'intelligence économique tout en

étant évolutive, caractéristique indispensable dans un domaine où les évolutions technologiques sont très importantes.

Le cœur de cette contribution théorique est donc cette définition qui se décline sous forme de modèle testé dans le cadre d'une stratégie de recherche originale. Classiquement, les recherches sur l'intelligence économique utilisent son approche fonctionnelle dans le cadre de recherches-interventions ou de méthodes quantitatives au travers des logiques déductives. Ici, le choix est différent, avec une volonté de s'approprier en profondeur cette notion en dépassant la simple description d'actions répétitives afin d'offrir une définition conceptuelle. Au regard de cette objectif de recherche et de la thématique traitée, la méthodologie employée apparaît également comme une contribution afin de mieux comprendre et analyser les pratiques liées aux flux informationnels. En effet, l'utilisation d'une étude de cas unique fondée sur une collecte de données qualitatives dans le cadre d'entretiens semi-directifs est singulière en matière d'intelligence économique. Par ailleurs, son positionnement constructiviste consiste véritablement à se pencher sur ses finalités dans le cadre d'une logique abductive dont la philosophie est de donner la meilleure explication possible des fonctions informationnelles.

Cette innovation méthodologique et épistémologique vise la validation du modèle et l'émergence de propositions venant enrichir le corpus théorique autour de l'intelligence économique. Le propre de ces affirmations est d'être la fois vérifiable et réfutable dans le cadre de futures recherches qui utiliseraient, par exemple, des méthodologies alternatives. Chacune d'entre elle reprend les éléments théoriques du modèle, avec une découverte issue de la phase empirique, à savoir, le formalisme variable de l'intelligence économique. La première proposition concerne le lien qui existe entre fonction d'intelligence économique et l'asymétrie d'information, la mise en œuvre de la première ayant des répercussions concrètes au niveau des conséquences de la seconde, à savoir l'aléa moral et la sélection adverse, que ce soit au sein de l'organisation ou dans son environnement. La deuxième proposition concerne le système et sa capacité à agréger les fonctions d'intelligence économique tendant vers un gain de performance organisationnelle. Cette approche systémique s'entend aussi bien en matière d'interdépendance des fonctions liées à l'asymétrie de l'information que de la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement. La troisième proposition vise la valeur impactée par l'intelligence économique, positivement ou négativement, en fonction de la capacité de l'organisation à transformer l'information en ressource dans le cadre de

relations d'agence (Jensen et Meckling, 1976) voyant certains individus maximiser leur utilité au détriment de l'intérêt collectif en utilisant les fonctions informationnelles.

Ce dernier point lié à la valeur permet d'évoquer l'ultime proposition de ce travail doctoral permettant d'intégrer le facteur humain et la dimension psychosociale de l'intelligence économique. En effet, l'intelligence économique évolue dans un contexte au formalisme variable, ce qui nécessite une prise en compte de relations informelles dont le cadre dépasse celui de simples rapports informationnels en considérant par exemple les valeurs des individus ou la culture organisationnelle. Ces paramètres nécessitent d'inscrire l'intelligence économique dans un cadre éthique afin de tendre vers son efficience, permettant également à cette notion de s'émanciper de l'image négative des stratégies militaires. Ces propositions dégagées par la phase empirique de ce travail apparaissent comme un apport théorique permettant de mieux cerner la portée de l'intelligence économique au regard des concepts développés dans l'état de l'art.

Les objectifs de recherche développés dans l'introduction de cette thèse ambitionnaient de valider chacun des éléments de la définition matérielle de l'intelligence économique dans le cadre d'une rencontre entre ces concepts et la réalité, ce qui est désormais le cas. Un apport supplémentaire sur le formalisme de l'intelligence économique est né de cette confrontation qualitative avec le terrain permettant d'offrir une contribution et un intérêt supplémentaire à la démarche.

Finalement, l'une des caractéristiques essentielle de ce travail scientifique au caractère exploratoire est d'ouvrir la voie à de futures recherches qui appréhenderaient l'intelligence économique au regard des propositions que nous avons réalisées. D'abord, il semble essentiel de vérifier ces propos dans le cadre d'un élargissement du contexte de la démarche, au-delà d'un cas unique d'étude. L'objectif serait de tendre vers une transférabilité des ces idées dans un souci de généralisation permettant un véritable gain d'objectivité. En effet, une des critiques pesante sur une telle stratégie de recherche est un biais de subjectivité ; l'admettre est essentiel et réfléchir à une méthodologie palliative nécessaire. Dans la continuité de cette réflexion exploratoire, il est facile d'imaginer une suite dans le cadre d'une étude qualitative multi-cas ou plus largement par l'usage d'une méthodologie quantitative qui transformerait ces propositions en hypothèses afin de réaliser un travail hypothéticodéductif auprès d'un nombre important d'organisations. L'utilisation des outils mathématiques et statistiques offre une modélisation plus fine de cette approche tout en permettant, par la suite, d'envisager un

indice d'intelligence économique offrant aux acteurs organisationnels une évaluation de ces fonctions au regard de la contribution à la création de valeur. Cette logique déductive permettant d'identifier les conséquences de phénomènes au regard de règles préalablement définies, est un complément pertinent à une réflexion abductive qui s'intéresse plutôt aux situations en elles-mêmes en considérant des présupposés. Plus largement, l'intelligence économique est un concept émergent dont la vision fonctionnelle se traduit par une approche inductive. L'emploi d'une nouvelle logique permet de renforcer l'assise conceptuelle de la notion en lui offrant un véritable complément théorique avec l'opportunité d'une consolidation dans le cadre de la déduction. Telle est la force de l'exercice scientifique ; savoir en permanence se remettre en cause afin d'optimiser les pratiques dans le cadre d'améliorations perpétuelles de la théorie.

Il s'agit prémices de l'intelligence économique qui connaît aujourd'hui une actualité pratique très dense, que ce soit dans la sphère publique ou privée. Cette thèse se termine, non sur un gout d'inachevé, mais plutôt sur un besoin de prolongement dans l'affirmation ou la réfutation des propositions réalisées au cours de ces développements dont la nature est de proposer une base à de futurs travaux.

Table des illustrations

Figure 1 : Nombre de thèses en cours ou soutenues depuis 2003 en France sur les thématiques d'intelligence économique 28

Figure 2: Annonce du plan et présentation du design de la recherche 41

Figure 3: Processus de Veille 76

Figure 4: Démarche de mise en place d'un système de veille 77

Figure 5: Le cycle de l'information 84

Figure 6: Modélisation d'un processus de veille stratégique 86

Figure 7: Articulation veille/gestion des connaissances 87

Figure 8: Modèle incrémental d'intelligence économique 95

Figure 9: Les processus informationnels des managers 105

Figure 10: Les onze facteurs du modèle AFDIE 113

Figure 11: La chaine de valeur 122

Figure 12: 5 forces concurrentielles 123

Figure 13: Typologie des réseaux fondés sur des critères d'influence 128

Figure 14: Modélisation de l'intelligence économique inter organisationnelle 141

Figure 15: Modélisation de l'intelligence économique intra organisationnelle 143

Figure 16: Synthèse de l'évolution du concept d'intelligence économique 146

Figure 17: Modélisation de la définition matérielle de l'intelligence économique 147

Figure 18: Mode de raisonnement 162

Figure 19: Objectifs de recherche 165

Figure 20: Stratégie de Recherche 169

Figure 21: Cartographie de l'actionnariat de Gaz de Bordeaux 183

Figure 22: Organisation du cas étudié 188

Figure 23: Récurrence positive du thème "Veille" par fonction dans l'ensemble des entretiens 212

Figure 24: Cartographie heuristique du lien thématique entre la veille et l'expression "gestion des connaissances" 213

Figure 25: Récurrence par fonction dans l'entreprise des pratiques et perceptions positives de l'influence 215

Figure 26: Récurrence de toutes les fonctions d'intelligence économique dans le thème « Influence » 217

Figure 27: Récurrences positives ou négatives des différents thèmes de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique par métiers 221

Figure 28:Cartographie heuristique de la présence de la notion d'informel dans le thème « gestion des connaissances » 223

Figure 30: Impact de l'informel sur les fonctions d'intelligence économique en fonction de leur ouverture sur l'environnement de l'organisation 225

Figure 31: Regroupement des thèmes issus de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique par similarité de mot 229

Figure 32: Récurrence des thèmes "aléa moral" et "sélection adverse" par activité 234

Figure 33: Identification d'éléments propres à l'aléa moral dans chaque fonction d'intelligence économique 235

Figure 34: Récurrence de l'élément "aléa moral" dans chaque thème relatif aux fonctions d'intelligence économique 238

Figure 35: L'intelligence économique à la lumière du concept d'asymétrie d'information 239

Figure 36: L'approche fonctionnelle de l'intelligence économique: une boîte noire 240

Figure 37: Récurrence de la notion identifiée de "système" dans les différents thèmes liés aux fonctions d'intelligence économique 243

Figure 38: Récurrence de la notion identifiée de « valeur » dans les thèmes liés aux fonctions d'intelligence économique 246

Figure 39: Proposition de modèle de l'intelligence économique..... 252

Figure 40: Propositions issues de la modélisation de l'intelligence économique..... 255

Figure 41: Présentation de la proposition A1 257

Figure 42: Présentation de la proposition A2 259

Figure 43: Flux informationnel et système d'intelligence économique..... 262

Figure 44: Schéma illustratif des sous-propositions C1 et C2 265

Table des tableaux

Tableau 1: Principales affiliations scientifiques de l'intelligence économique 30

Tableau 2: Evolution des concepts anglo-saxons autour de l'utilisation économique de l'information..... 56

Tableau 3: Catégorisation des approches anglo-saxonnes de l'intelligence économique..... 58

Tableau 4: Le management stratégique de l'information, ... 110

Tableau 5: Les attentes informationnelles des parties prenantes de la firme 136

Tableau 6: Correspondances entre les fonctions d'intelligence économique et une approche matérielle inter organisationnelle 140

Tableau 7:Posture épistémologique 160

Tableau 8: Planning entretiens 173

Tableau 9: Thèmes utilisés dans le cadre de l'analyse de contenu 175

Tableau 10: Regroupement des entretiens par catégorie..... 176

Tableau 11: Indicateurs des acteurs du secteur énergétique (données financières en Milliards d'euros), exercice 2012 178

Tableau 12: Comparatif des démarches d'intelligence économique par les grands groupes du secteur énergétique 199

Tableau 13: Extraction d'une partie du verbatim thématique de la veille des services finance-achat 211

Tableau 14: Extrait du verbatim thématique "Influence"..... 216

Tableau 15: Extraits du verbatim thématique "protection" 219

Tableau 16: Extraits du verbatim à propos des pratiques informelles d'intelligence économique 224

Tableau 17: Verbatim et analyse illustratifs de la fongibilité des fonctions d'intelligence économique 228

Tableau 18: Extraits de verbatim relatifs au thème "aléa moral" 236

Tableau 19: Extraits de verbatim relatif au thème "système" 242

Tableau 20: Extraits du verbatim thématique "Valeur" 245

Bibliographie

1. **ABECASSIS P. et BATIFOULIER P.** (2005), « Informations asymétriques : l'opportunisme exacerbé », *La décision. Une approche pluridisciplinaire des processus de choix, VIDAILLET Bénédicte et al.*

2. **ACHARD P.** (2005), « La dimension humaine de l'intelligence économique », *Edition Hermès Science*

3. **AFOLABI B. & THIERY O.** (2005), « Système d'intelligence économique et paramètre de l'utilisateur : application à un entrepôt de publication », *ISDM*

4. **AFOLABI B.J** (2007), « La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements des utilisateurs », *Thèse de doctorat en sciences l'information et de la communication sous la direction du professeur Odile THIERRY*

5. **AGHION P. & HOLDEN R.** (2011), « Incomplete Contracts and the Theory of the Firm: What Have We Learned Over the Past 25 Years? », *Journal of Economic Perspectives, 25(2), Spring, pp181-197*

6. **AGUILAR F.** (1967), « Scanning the business environment », *New-York*, McMillan

7. **AIGRAIN P.** (1983), « Simples propos d'un homme de sciences », *Hermann*

8. **AKERLOF G.** (1970), « The market for lemons », *Quaterly Journal of Economics*

9. **ANSOFF I.** (1968), « Stratégie de développement de l'entreprise », *Edition d'Organisation*

10. **ANURADHA N.I & GOSH A.P** (2009), « Natural Network Model, a measuring Tool for organizational intelligence », *CURIE*

11. **ARRIETA J.A et AZKARATE A.** (2007), « Definicion y diseno de un modelo de inteligencia competitiva para mejorar le proceso de toma de decisiones estratégicas », *in Proyéctica*

12. **ASSENS C. & PERRIN C.** (2011), « L'intelligence économique : une stratégie de réseau pour l'entreprise », *Revue Internationale d'Intelligence Economique*

13. **AYACHI H.** (2007), « L'adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens », *Revue Management et Avenir*

14. **BACHELARD G. (1939)**, « Lautréamont », *édition José Corti*

15. **BAHOUKA-DEBAT A.** (2011), « Appropriation et mise en œuvre de l'intelligence et de la sécurité économique dans le contexte de l'économie congolaise », *Thèse en sciences de l'information et de la communication soutenue sous la direction du Professeur Ghislaine CHARTRON au Conservatoire National des Arts et Métiers*

16. **BALZAC H.** (1831), « La peau de chagrin », *Folio Classique*

17. **BARTH I.** (2006), « L'histoire intellectuelle du Marketing », *Market Management*

18. **BAUMARD P. & al.** (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Méthodologie de la recherche en Gestion », *Nathan*

19. **BAUMARD P. & BENVENUTI J.A.** (1998), « Compétitivité et systèmes d'information », *Dunod*

20. **BAUMARD P.** (1991), « Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels », *Masson*

21. **BAUMARD P.** (1999), « La guerre du savoir a commencé », *L'Expansion Management Review,* Mars, p.60-69

22. **BAUMARD P.** (2007), « Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopétition », *Revue Française de Gestion*

23. **BEAU F.** (2008), « Entre IE, guerre et patriotisme économique : la frontière et floue », *Problème économique n°2.940, Dossier : Les nouveaux visages de l'intelligence économique*

24. **BEAU F.** (2010), « Culture du renseignement et théories de la connaissance », *Revue Internationale d'Intelligence Economique*

25. **BEGIN L. & al.** (2006), «Intelligence économique et veille stratégique dans les PME de Suisse Romande : leçons tirées d'une recherche action », *article non publié*

26. **BENGHOZI P-J & BERGADAA M.** (2012), «Métier de chercheur en gestion et web risques et questionnements éthiques », *Revue Française de Gestion n°220*

27. **BENNAMI A. & LAGHZAOUI S.** (2009), « L'articulation entre la surveillance de l'environnement de l'entreprise et le système d'information : l'apport d'une approche systémique », *Revue Internationale d'Intelligence Economique*

28. **BERTACCHINI Y. & STRASSER C.** (2011), « Intelligence économique et créativité au sein de la PME/PMI : une compétence offensive à organiser », *Revue Internationale d'Intelligence économique*

29. **BESSON & al.** (2004), « Modèle d'intelligence économique », *AFDIE, Economica*

30. **BIALES C.** (2000), « La gestion », *Les cahiers Economie et Gestion n°65*

31. **BIROU A.** (1966), « Vocabulaire pratique des sciences sociales », *Les Editions les Ouvriers*

32. **BLANC C. & al.** (2008), « Quand l'information devient stratégique », *Problème économique n°2.940, Dossier : Les nouveaux visages de l'intelligence économique*

33. **BOUCHET Y.** (2006), « Intelligence économique territoriale », *Thèse en sciences de l'information et de la communication soutenue sous la direction du Professeur Ahmed SILEM à l'Université Jean Moulin, Lyon 3*

34. **BOURAI S.** (2009), « L'amélioration des pratique de veille en entreprise », *Thèse en Psychologie soutenue sous la direction d'Eric BRANGNIER à l'Université Paul Verlaine à Metz*

35. **BOURDIEU P.** (1983), «La misère du monde », *Seuil*

36. **BOURNOIS F. & ROMANI P-J.** (2000), « L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises », *IHEDN, Economica*

37. **BOUTET CV.** (2011), « Le cycle de l'information en intelligence économique à la lumière du Web 2.0 », *Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication soutenue à l'Université Sud Toulon Var sous la direction du Professeur Luc QUONIAM*

38. **BOUYEURE C.** (2009), « Le guide des bonnes pratiques de l'intelligence économique », *Document public édité par le Ministère de l'économie et de l'emploi conjointement au Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique*

39. **BOYA C.** (2010), « Note théorique sur la quantification du besoin informatif en intelligence économique », *Revue Internationale d'Intelligence Economique*

40. **BOYD J.** (1976), « Destruction and creation », *US Army Command and General Staff College*

41. **BROOM GLEN M.** (1986), « Public relations roles and systems theory: functional and historicist casual models », *36th Annual Meeting of the International Communication Association*

42. **BRUNEAU J-M. & PUJOS J-F.** (1992), « Le management des connaissances dans l'entreprise : Ressources humaines et systèmes d'informations », *Editions d'Organisation*

43. **BRUTE DE REMUR D.** (2009), « Les Think Tanks systèmes autopoïétiques pour la gouvernance par l'information », *Revue Internationale d'Intelligence Economique*

44. **BRUTE DE REMUR D.** (2009), « Point de vue : pour une épistémologie de l'intelligence économique », *Revue Internationale d'Intelligence Economique*

45. **BULINGE F.** (2002), « Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique », *Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication soutenue à l'Université de Toulon et du Var sous la direction du Professeur Philippe DUMAS*

46. **BULINGE F.** (2006), « Le cycle du renseignement : analyse critique d'un modèle empirique », *Market Management*

47. **BYAD M. & al.** (2008), « Cadre conceptuel de l'information financière améliorée», *Exposé-sondage IASB*

48. **CABY J., HIRIGOYEN G. & PRAT dit HAURET** (2013), « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise », *Economica, 4e édition*

49. **CALLOT P.** (2006), « Intelligence économique et PME : le paradigme de l'intelligence perceptuelle », *La Revue de Science de Gestion, Direction et Gestion*

50. **CARAYON B.** (2003), « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale », *Rapport au Premier Ministre, Documentation Française*

51. **CHALMERS A.** (1990), « Qu'est-ce que la science ? », *Livre de Poche, collection biblio et essais*

52. **CHANAL V., LESCA H. & MARTINET A.C** (1997), « Recherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion : réflexions épistémologiques et méthodologiques », *Revue Française de Gestion*

53. **CHATELIN C.** (2005), « Epistémologie et Méthodologie en sciences de Gestion : réflexion sur l'étude de cas », *Document de recherche, Laboratoire Orléanais de Gestion*

54. **CHESNEAU C.** (1730), « Le philosophe », *Paris, Pougin*

55. **CLARKE T.** (1998), « The stakeholder corporation : a business philosophy for the information age », *Long range Planning*

56. **CLAUSEWITZ C.** (2000), « Principes fondamentaux de stratégie militaire», *freebook, réédition*

57. **COHENDET P. & LLERENA P.** (1999), « La conception de la firme comme processeur de connaissance », *Revue d'économie industrielle*

58. **COASE R.** (1937), « The nature of the Firm », Economica, n.S vol.4, no. 16, pp.386-405

59. **COASE R.** (1997), « Contracts and the activities of firms », *Journal of Law and Economics, Vol. 34, pp. 451-452*

60. **COISSARD S., FONTANEL M. & ZECRI J.L** (2009), « Intelligence économique et pôles de compétitivité : de la gestion du capital informationnel à la création d'avantages compétitifs spécifiques », *Management & Avenir*

61. **COMBESSIE P.** (2002), « L'analyse d'entretiens dans une enquête de terrain », *Document de travail, atelier d'étude, département de Sociologie, Université de Paris Ouest*

62. **COMTE A.** (1997), « Philosophie des sciences », *Recueil de texte d'A. Comte, Gallimard*

63. **COUVREUR A. & LEHUEDE F.** (2002), « Essai de comparaison des méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'Euro vécu par les consommateurs », *cahier de recherche du CREDOC n°176*

64. **COUZINET V.** (2005), « Intelligence économique et Science de l'information et de la Communication : quelles questions de recherche ? », *in Organisation des connaissances dans les systèmes d'orientation orientés utilisation,* Acte de colloque, Amos David Presse Université de Nancy.

65. **COX D.F & GOOD R.E.** (1967), "How to build a marketing information system", *Harvard Business Review, Vol. 45 No. 3. pp. 145-54.*

66. **CROZIER M. & FRIEDBERG E.** (1977), « L'acteur et le système », *Editions du Seuil*

67. **DAHOUI C.** (2008), « Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique », *Thèse de doctorant en Sciences de l'information et de la communication soutenue à l'Université Nancy II sous la Direction du Professeur David AMOS*

68. **DAMASIO A.** (2011), « L'autre moi-même ; les nouvelles cartes du cerveau, de la conscience et des émotions », *Editions Odile Jacob*

69. **DAMERON S. & GARREAU L.** (2014), « De l'intelligence économique à l'intelligence stratégique : organiser la circulation de l'information sensible dans l'entreprise », *in L'état des entrprises 2014, éditions La découverte, collection Dauphine Recherche Management, pp. 45-55*

70. **DAMERON S. & JOSSERAND E.** (2007), « Le développement d'une communauté de pratique, une analyse relationnelle », *Revue Française de Gestion, 2007/5 n°174, pp. 131-148*

71. **DANET D.** (2002), « L'intelligence économique : de l'état à l'entreprise », *Guerre et Stratégie, LCN*

72. **DAVID A.** (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Conférence de l'AIMS Mai 1999*

73. **DE COURCY R.** (1992), « Les systèmes d'information en réadaptation », *Réseau International CIDIH*

74. **DELBECQUE E.** (2005), « Le référentiel de formation en intelligence économique : un cadre pour la pensée », *Technologies Internationales*

75. **DELBECQUE E.** (2011), « L'influence ou les guerres secrètes : De la propagande à la manipulation », *Vuibert*

76. **DENEUIL P.M** (1999), « La culture gazière, l'identité professionnelle des gaziers dans une grande entreprise publique », *revue ANTHROPOLOGICAS n°3*

77. **DESCHAMPS C. & MOINET N.** (2011), « L'émergence d'Internet dans les outils d'intelligence économique », *Le temps des médias*

78. **DHAOUI C. & DAVID A.** (2005), « An approach for modeling of Business Intelligence System Systems to enhance the strategic management of the enterprise », *Conference of Business, Economics, and Management Marketing, Athens*

79. **DIONNE G**. (1981), « Le risque moral et la selection adverse: une revue critique de la littérature », *L'Actualité Economique, Société Canadienne de Science Economique, vol. 57(2), pages 193-224*

80. **DU CASTEL V.** (2009), « Le secteur énergétique et l'intelligence économique : entre influence et stratégie l'exemple de la Russie », *ISERAM*

81. **DUFOUR F.** (2010), «Approche dynamique de l'intelligence économique », *Thèse de doctorat en psychologie soutenue à l'Université européenne de Bretagne codirigée par Gérard GUINGOUAIN et Alain SOMAT*

82. **DYER W.G Jr & WILKINS A.L** (1991), « Better stories, not better theory : a rejoinder to Eisenhardt », *Academy of Management review, Vol.16, n°3, pp. 613-619*

83. **ESCORSA P. & al.** (2002), « Intelligencia competitiva », *Documentos de lectura, Universitat Oberta Catalunya*

84. **EISENHARDT K.M** (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review, vol.14, n°4, pp.532-550*

85. **EINSENHARDT K.M** (1991), « Bertter stories and beter constructs : the case for rigor and comparative logic », *Academu of Management Review, Vol.16 n°3, pp. 620-627*

86. **FAVIER L.** (1998), « Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique : Application au centre technique du secteur de la plasturgie », *Thèse de doctorat en sciences l'information et de la communication sous la direction du professeur Richard BOUCHE*

87. **FAYOL H.** (1916), « Administration industrielle et générale », *Dunod*

88. **FONTANEL J. & BENSAHEL L.** (2008), « Les Etats-Unis et le Japon : champions de l'intelligence économique », *Problème économique n°2.940, Dossier : Les nouveaux visages de l'intelligence économique*

89. **FOURATI-JAMOUSSI F.** (2010), « Classification des utilisateurs des agents intelligents », *Revue Internationale d'Intelligence Economique*

90. **FRANCOIS L. & LEVY J.** (2003), « L'intelligence économique, outil de marketing : un enjeu organisationnel », *Market Management*

91. **FRANCOIS L.** (2008), « Quand la société civile s'empare de l'intelligence économique », *Problème économique n°2.940, Dossier : Les nouveaux visages de l'intelligence économique*

92. **FRIEDBERG E.** (1993), « Le pouvoir est la règle. Dynamiques de l'action organisée », *Paris, Edition Seuil*

93. **FULD L.M** (1985), « Competitor intelligence : How to get it ; How to use it ? », *New York,* John Wiley and Sons

94. **GAGNON Y.** (2012), « L'étude de cas », *Presse Université du Québec*

95. **GAVARD-PERRET ML. & al.** (2008) « Méthodologie de la recherche », *Pearson Education*

96. **GIROD-SEVILLE M. & PERRET V.** (1999), «Fondements épistémologiques de la recherche », *in Méthode de recherche en management*

97. **GLOAGUEN P. & al.** (2012), « Le guide de l'intelligence économique », *Hachette*

98. **GOLSORKHI D. & HUAULT I.** (2006), « Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique », *Revue Française de Gestion*

99. **GOMBAULT A.** (2000), « La construction de l'identité organisationnelle : une étude exploratoire au Musée du Louvre », *thèse de doctorat en Sciences de Gestion soutenue sous la direction du professeur Frédéric WACHEUX*

100. **GORIA S.** (2006), « Knowledge Management et Intelligence économique : deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires », *Equipe SITE, LORIA*

101. **GREENE R.M** (1966), « Business Intelligence and espionage », *Homewood,* Editions Dow Jones and Irwin Inc.

102. **GRUNDESTEIN M.** (2003), « De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise : les fondamentaux du knowledge management », *Université Paris Dauphine*

103. **GUENEC N.** (2009), « Méthodologies pour la création de connaissances relatives au marché chinois dans une démarche d'Intelligence Economique ; application dans le domaine des biotechnologies agricoles », *Thèse en Sciences de l'information et de la communication soutenue sous la Direction du Professeur Clément PAOLI à l'Université Paris-Est*

104. **GUERANGER D.** (2006), « A propos de trois problèmes pratiques de l'écriture sociologique. La retranscription d'un entretien par Pierre Bourdieu », *Communication réalisée dans le cadre d'une journée d'étude de l'école doctorale de Paris sur la thématique « Enjeux et pratiques de l'écriture en sciences sociales »*

105. **HAMDI H. (2005),** « Processus et essai d'évaluation en veille et en intelligence économique pour les TPE accompagnées par Marseille Innovation », *Mémoire d'un Master Recherche soutenu à l'Université Aix-Marseille*

106. **HARBULOT C. et BAUMARD P.** (1997), « Perspectives historique de l'intelligence économique », *Intelligence économique*

107. **HARBULOT dir.** (2012), « Manuel d'intelligence économique », *PUF*

108. **HART O. & MOORE J.** (1990), *« Property Rights and the Nature of the Firm », The Journal of Political Economy*, Vol. 98 No. 6

109. **HART O.** (1988), « Capital structure as a control mechanism in corporations », *Canadian Journal of Economics,* vol.3 n°21

110. **HART O.** (1988), « Incomplete Contracts and Renegotiation », *Econometrica, 56, pp755-785*

111. **HERZOG S.** (1917), « Die Zukunft des deuschen Ausfubrhandels.Wegeitungen und praktische Winke zur sicherung un Förderung deutscher Ausfubrtätigkait auf technischem Gebiet nach Beendigungdes Krieges. », *Suttgart*, édition Verlag von Ferdinand Enke

112. **HETZEL P.** (2004), «Le marketing relationnel », *Collection Que sais-je ? , PUF*

113. **HIRIGOYEN G.** (2014), « L'art de gouverner : l'éclairage précurseur de Sun Tzu », *Espaces du Service public, Mélanges en l'honneur du Professeur Jean du Bois de Gaudusson, éditions Presses Universitaires de Bordeaux*

114. **HIRIGOYEN G. & PICHARD-STAMFORD J.P** (2003)**,** « Les fondements et les développements en finance organisationnelle : une synthèse théorique et empirique ».

115. **HIRIGOYEN G.** (2005), « Sun Tzu et le gouvernement d'entreprise : un éclairage précurseur sur le développement du capital humain et durable », *in La responsabilité sociale de l'entreprise, mélange en l'honneur du Professeur Perez*

116. **HIRSHMAN E.C** (1986), «Humanistic inquiry in Marketing Research : Philosophy, Method and Criteria », *Journal of Marketing Research, vol 23*

117. **HLADY RISPAL M. & Al.** (2009), « La quête d'un de vue fondé », *Editions ESKA*

118. **HLADY RISPAL M.** (2002), « La méthode des cas », 1ere édition, *De Boeck Université*

119. **HOFSTEDE G.** (2010), « Culture and Organizations : Software of the Mind », *3e Edition, McGraw-Hill, USA*

120. **HUSSERL E.** (1913), « Idées directrices pour une phénoménologie pure et une philosophie phénoménologique », *Puf, Réédité en 1993*

121. **JAKOBIAK F. & DOU H.** (1992), « De l'information documentaire à la veille technologique pour l'entreprise », *Editions DUNOD*

122. **JAKOBIAK F.** (1992), « De l'information documentaire à la veille technologique pour l'entreprise : la veille technologique », *Paris,* Edition Dunod, sous la direction de H. Desvals et H. Dou

123. **JAKOBIAK F.** (2009), « L'intelligence économique : Techniques et outils », *2e édition*

124. **JAMEUX C. & AL.** (1996), «La production de thèses en stratégie : 1991-1995 », *Rapport de l'AIMS, Commission de recherche doctorale*

125. **JENSEN M.E & MECKLING W.H, (**1976), « Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economic*

126. **JOACHIM J. & al.** (2005), « Intelligence économique et système d'information », *Université Paul Cézanne, Toulouse*

127. **JOLIBERT A. & PHILIPPE J.** (2006), « Marketing Research », *Dunod*

128. **JUILLET A.** (2005), « Référentiel de formation en intelligence économique », *Secrétariat Général de la Défense National*

129. **JULIEN P-A.** (1995), « Le contrôle de l'information riche par des réseaux : clefs du dynamisme des PME », *Université du Québec Trois Rivières*

130. **JUNGHANS P.** (2004), « Les directeurs de l'intelligence économique émergent dans les hiérarchies », *PME*

131. **JUNGHANS P.** (2011), « Le bain d'information, proposition d'un modèle d'appropriation de l'information par les dirigeants de grandes entreprises », *Thèse de doctorat en sciences de Gestion dirigée par le Professeur Franck BOURNOIS*

132. **KAISER W.** (2004), « Pratiques du secret », *Rives Méditerranéennes*

133. **KALIKA M. & ROMELAER P.** (2006), « Recherches en management et Organisation », *Economica*

134. **KARINTHY F.** (1929), « Chaines », *Edition numérique*

135. **KESSOUS E.** (2012), « La gestion du secret », *La découverte-Réseaux n°171*

136. **KISLIN P.** (2007), « Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique », *Thèse en sciences de l'information et de la communication soutenue sous la Direction du Professeur David AMOS à l'Université de Nancy 2*

137. **KLAHR D. & LEAVITT H.J.,** (1967), « Tasks, organizational structures, computers », *The impact of Computers on Management, MIT Press, Cambridge, MA*

138. **LAARRAF Z.** (2010), « De la perception de la RSE à la traduction RH –Cas de dirigeants de PME en Aquitaine », *Thèse de doctorat en sciences de Gestion soutenue sous la direction du Professeur Zahir YANAT au Conservatoire National des Arts et Métiers*

139. **LAKOFF S.A** (1967), « Book review of Organizational Intelligence : Knowledge and policy in Government and Industry », *Administrative Science Quaterly*

140. **LARIVET S. & BROUARD F.** (2007), « Faire de l'intelligence économique au quotidien », *Market Management*

141. **LARIVET S.** (2000), « Proposition d'une définition opérationnelle de l'intelligence économique », *Cahiers de Recherche, CERAG*

142. **LARIVET S.** (2009), « L'intelligence économique : un concept managérial », *Market Management*

143. **LEBRUMENT N.** (2012), « Intelligence économique et management stratégique : le cas des pratiques d'intelligence économique des PME », *L'Harmattan*

144. **LE BON J.** (1997), « Contribution des vendeurs aux activités de veille marketing et commerciale : d'un cadre conceptuel aux opportunités de recherche », *Recherche et applications marketing*

145. **LE LOARNE S.** (2011), « Trois pistes pour la recherche en intelligence économique pour sortir de la triple impasse de l'innovation », *Revue internationale d'intelligence économique*

146. **LE MOIGNE J-L.** (1995), «Le constructivisme », *PUF*

147. **LESCA H. & al.** (2006), « Veille Anticipative Stratégique, intelligence collective : usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain », *La Revue de Sciences de Gestion*

148. **LESCA H.** (1992), « Une vision globale du management stratégique de l'information », *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy MERIGOT, Economica*

149. **LESCA H.** (1994), « Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise », *in Economies et sociétés, série science de Gestion,* n°20, vol.5, p.31-50

150. **LUCAS D.** (2001), « Introduction à l'intelligence économique et stratégique : Vers un nouveau paradigme de l'interaction stratégique », *Document de travail, Laboratoire de recherche en Sciences de Gestion, Panthéon-Assas*

151. **LUHN H.P** (1958), « A business intelligence system », *in IBM Journal of research and development,* n°2 p.314-319

152. **LUKKA K.** (2005), « Approaches to case research in management accounting: the nature of empirical intervention and theory linkage», *Accounting in Scandinavia – The northern lights (eds Jönsson, S., Mouritsen, J.). Liber & Copenhagen Business School Press: 375-399.*

153. **MARCON C.** (2007), « Analyse des réseaux en intelligence économique : éléments pour une approche méthodologique », *Market Management*

154. **MARTEAU D.** (2011), « Limiter l'aléa moral sur le marché des matières premières agricoles », *quotidien Les Echos*

155. **MARTINET B et RIBAULT J.** (1989), « La veille technologique, concurrentielle et commerciale », *Paris,* Edition d'organisation

156. **MARTRE H.** (1994), « Intelligence économique et stratégie d'entreprise », *Rapport du commissariat général au plan*

157. **MASSE G. & THIBAULT F.** (2001), « Intelligence économique : un guide pour une économe de l'intelligence », *Bruxelles, De Boeck*

158. **MASSE G.**, **MARCON C. & MOINET N.** (2006), « Les fondements de l'intelligence économique : réseau et jeu d'influence », *Market Management*

159. **MATHESON D. & MATHESON J.** (2001), « Smart Organizations perform better », *Research Technology Management*

160. **MAYO E.** (1933), « The human problems of an industrialized Civilization », *New York, Macmillan*

161. **MAYO E.** (1945), « The social problems of an industrialized Civilization», *Cambridge, Mass, Harvard*

162. **MEMHELD P.** (2005), « Analyse de réseau et compétitivité : le cas chinois », *Technologies Internationales*

163. **MEVEL O.** (2004), « Du rôle des signaux faibles sur la recomposition des processus de la chaîne de valeur : l'exemple d'une centrale d'achat de la grande distribution française », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue sous la direction de Dang N'GUYEN*

164. **MEYOR C.** (2005), « La phénoménologie dans la méthode scientifique et le problème de la subjectivité », *Recherche Qualitatives Vol.25, Québec*

165. **MICHEL S.** (2011), « Contribution à l'évaluation du système d'information bancaire », *Thèse de doctorat en sciences de Gestion soutenue sous la direction du Professeur Eric LAMARQUE à l'Université Montesquieu Bordeaux IV*

166. **MIKE ZIHISIRE M.** (2011), « La recherche en sciences sociales et humaines », *L'Harmattan*

167. **MINTZBERG H.** (1984), « Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre », *Les éditions d'organisation*

168. **MINTZBERG H.** (1990), « Le pouvoir dans l'organisation », Les éditions d'organisation

169. **MODIGLIANI F. & MILLER M.** (1958), «The cost of capital , Finance and the Theory of Investment», *The American Economic Review*

170. **MOINET N. & DARANTIERE P.** (2007), « Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : conduite du changement, communautés professionnelles et stratégie réseau », *Market Management*

171. **MOINET N.** (2009), « L'épistémologie de l'intelligence économique face au défi de la communication », *Revue Internationale de l'Intelligence Economique*

172. **MOINET N.** (2010), « Intelligence économique, Mythes et réalités », *CNRS Editions*

173. **MORIN E.** (1995), « Pour une réforme de la pensée », *Les entretiens Nathan*

174. **MOSCATO G.F** (2010), « Intelligence économique et modélisation financière : Mise en œuvre d'un outil pour les projets d'entreprise », *Thèse de doctorat en sciences l'information et de la communication sous la direction de Clément PAOLI*

175. **MUCCHIELLI A.,** (1983), « L'analyse phénoménologique et structurale en sciences humaines », *PUF, Paris*

176. **MUCCHIELLI R.** (2006), «L'analyse de contenu », *édition ESF, collection formation permanente*

177. **NOËL R., MONGIN T. & TOGNINI F.** (2006), « Vers une pratique humaine de l'intelligence économique », *Technologies internationales*

178. **NGUYEN GIAP V.** (1970), « Guerre de libération. Politique, Stratégie, Tactique », *Editions Sociales, Paris*

179. **NONAKA I.** (1991), « The knowledge-creating company », *in Harvard Business Review*

180. **ODUMYIWA V.** (2010), « La gestion de la recherche collaborative d'information dans le cadre du processus d'intelligence économique », *Thèse en sciences de l'information et de la communication soutenue sous la direction du Professeur David AMOS à l'Université Nancy 2*

181. **ONIFADE O.** (2007), « A model for information risk management in economic intelligence systems », *Thèse de doctorat en sciences de Gestion soutenue sous la direction d'Odile THIERY à l'Université Nancy 2*

182. **OUBRICH M.** (2007), « L'intelligence économique : un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*

183. **PAILLE P. & MUCHIELLI A.** (2008), « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales », *Paris, Armand Colin*

184. **PATTON M.** (2001), « Qualitative Research & evaluation Methods », *SAGE*

185. **PATUREL R. & RICHOMME-HUET K.** (2010), « Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour la région PACA », *Management & Avenir*

186. **PATUREL R.** (2004), « Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat vol.3*

187. **PEARCE F.T** (1976), « Business Intelligence systems : the need development and integration », *in Industrial Marketing Management,* 5, p.115-138

188. **PEGUIRON F.** (2006), « Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs », *Thèse en sciences de l'information et de la communication soutenue sous la direction d'Odile THIERY à l'Université Nancy 2*

189. **PEIRCE C.S** (1931), « Collected papers », *Cambridge, Harvard University Press*

190. **PENROSE E.T** (1952), « Biological Analogies in the Theory of the Firm », *American Economic Review*

191. **PENROSE E.T** (1959), « The theory of the Growth of the Firm », *New York: Wiley*

192. **PERROT E.** (2001), « Les récents Nobel d'économie : Ce qu'ils peuvent nous apprendre », *Sociétés*

193. **PLANE J-M.** (2008), « Théorie des organisation », *Editions Dunod*

194. **PORTER M. & MILLAR V.E** (1985), « How information gives you competitive advantage», *Harvard Business Review*

195. **PORTER M.** (2011), « The big idea: creating shared value », *Harvard Business Review*

196. **PORTER M.** (1980), « Competitive Strategy », *New York,* Editions Free Press

197. **PRESCOTT J.E** (1986), « A process for applying analytic models in competitive analysis », *in W.R King and D.L Cleland (eds), Strategic planning and management handbook. New-York,* Van Nostrand Reinhold Company, p.222-251

198. **PRESCOTT J.E** (1999), « The evolution of competitive intelligence : Designing a process of action », *in Proposal Management,* Spring

199. **RACOUCHOT B.** (2012), « Intelligence économique et influence: Le constat du préfet Rémy Pautrat», *Communication et Influence*

200. **ROMELAER P.** (1994), « Mes constructeurs, James March », *Revue Française de Gestion, n°98, p 48-61*

201. **RIVAL M. & al.** (2014), « Intelligence Economique et Lobbying au crible des valeurs publiques », *Editions ESKA*

202. **ROUSSEAU J.J** (1750), « Discours sur les sciences et les arts », *Livre de Poche*

203. **RUBIN & RUBIN** (1995), « Qualitative interviewing : the art of hearing data », *Sage*

204. **SALLES M.** (2000), « Problématique de la conception des méthodes pour la définition des systèmes d'intelligence économique », *Revue d'intelligence économique*

205. **SALVETAT D. et LE ROY F.** (2007), « Coopétition et intelligence économique », *Revue Française de Gestion*

206. **SAMMON W.** and al. (1984), « Business Competitor Intelligence : Methods for collecting organizing and using information », *New York,* John Wiley and Sons

207. **SAUSSOIS J-M.** (2007), « Théories des organisations », *Editions La découverte*

208. **SAVINA S.** (2009), « De la veille à l'intelligence économique : indexation qualitative et gestion des risques pour l'industrie pharmaceutique », *Thèse en*

sciences de l'information et de la communication soutenue sous la direction de Serge CACALY à l'Université Paris-Est Marne La Vallée

209. **SILVA F. & BEN ALI A.** (2010), « Emergence du travail collaboratif : Nouvelles formes d'Organisation du Travail », *Management et avenir*

210. **SIMON H.A.** (1977), « The new science of management decision », *New York,* Harper and Row

211. **SMITH A.** (1776), « La richesse des nations », *traduction française par Germain Garnier en 1881, éditions Les classiques des sciences sociales*

212. **SPENCE M.** (1974), « Market Signaling : informational transfer in hiring and related screening processes », *Cambridge, Harvard Université Press*

213. **STITGLITZ J.E** (1999), «Knowledge as a Global Public Good », *Global Public Goods: International Cooperation in the 21st Century, Oxford University Press*

214. **SUN TZU** (500 av J-C), « L'art de la guerre », *Champs classique*

215. **SUTTER M.** (1998), « Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille », *Normalisation Française, AFNOR*

216. **TAMBOURA I. & BEN AMMAR MAMLOUJ Z.** (2009), « Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique », *La Revue des Sciences de Gestion*

217. **TAYLOR F.** (1911), « The principles of Scientific Management », *Eldritch Press*

218. **THEPOT J.** (2007), « Jensen et Meckling trente ans après », *Revue Française de gestion*

219. **THIETART R-A. & Al.** (2003), « Méthodes de recherche en management », *Dunod*

220. **USUNIER J.C, EASTERBY-SMIT M. & THORPE R.** (2000), «Introduction à la recherché en Gestion», 2e édition, *Economica*

221. **VELLA C.M & McGONACLE J.J** (1987) «Competitive intelligence in the computer age », *Quorum Books, Westport*

222. **VOLANT C. & Al.** (2006), « L'information dans les organisations : dynamique et complexité », *Presses Universitaires François-Rabelais*

223. **WACHEUX F.** (1999), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », *Economica*

224. **WANLIN P.** (2007), « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciel », *Recherches Qualitatives, Hors-série n°3, actes du colloque Bilan et Prospective de la recherche Qualitative, Québec*

225. **WARUSFEL B.** (1999), « Intelligence économique et pratiques juridiques », *in Revue de l'Intelligence Economique n°5*

226. **WILENSKY H.** (1967), « Organizational Intelligence : Knowledge and policy in Government and Industry », *New York,* Basic Books

227. **WILLIAMSON O.** (1979), « Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economic, vol.22, n°2, October, pp. 3-61*

228. **WONG L.** (1970), « A Programmed View of Managerial Work », *MBA Research Paper*

229. **YATCHINOVSKY A.** (2004), « L'approche systémique », *Collection Formation Permanente*

Annexes

A. Annexe 1 : « Quelques définitions de l'intelligence économique… », Extrait des annexes du rapport CARAYON (2003)

« L'Intelligence économique est un ensemble de concepts, méthodes et outils qui unifient toutes les actions coordonnées de recherche, acquisition, traitement, stockage et diffusion d'information pertinente pour des entreprises considérées individuellement ou en réseaux, dans le cadre d'une stratégie partagée. » *« Intelligence économique, un guide pour débutants et praticiens », Conseil régional de Lorraine, juin 2003.*

« L'intelligence économique est la fédération d'un certain nombre de techniques anciennes et de techniques nouvelles qui permet d'avoir à sa disposition une information pertinente sur un sujet donné au moment où vous le voulez. L'intelligence économique, c'est l'information juste, juste à temps. » *Robert Guillaumot, « Inforama International »*

« Il ne faut pas confondre intelligence économique et espionnage. L'intelligence économique se fait avec des moyens légaux en structurant sa recherche d'informations. L'espionnage économique se fait de manière totalement illégale. En fait, il y a une confusion entre les deux termes, parce que – c'est vrai – les techniques du renseignement sont en train de se diffuser au niveau des entreprises. Les techniques et les hommes : il y a beaucoup de personnes des services de renseignement, notamment aux États-Unis, qui ont été licenciées après la fin de la guerre froide et qui se sont retrouvés dans le domaine économique. » *Maurice Botbol, directeur de publication de la lettre confidentielle « Le Monde du Renseignement »*

« L'intelligence économique englobe toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel : veille, protection, manipulation de l'information (leurre, contre-information, …), influence (…) 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 *Christian Harbulot, 1992*

« L'intelligence économique est l'ensemble des moyens qui, organisés en système de management de la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes.» *AFDIE, 2001*

« L'IE sera vue comme processus dédié à la relation entre l'organisation et son environnement, processus qui repose sur le fonctionnement de cette organisation et l'utilisation de technologies de l'information, en vue de lui fournir des informations stratégiquement utiles. » *H. Lesca H. , J. Mélèse*

« 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. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l 'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l 'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement

concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise s 'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre. » *Rapport du Commissariat Général du Plan, « Intelligence économique et stratégie des entreprises »*

« Fondamentalement, l'Intelligence Économique a trois grandes vocations :

– Maîtrise et protection du Patrimoine scientifique, technologique et concurrentiel de l'Entreprise

– Détection des menaces et opportunités que l'entreprise peut affronter

– Constitution de stratégies d'influences au service de l'entreprise.

Il s'agit d'un processus en continu, permanent et heuristique, dont l'objectif général est d'améliorer la compétitivité de l'entreprise en lui donnant les moyens de connaître et comprendre son environnement pour éclairer ses décisions. » *Michaël Zartarian, Centraliens, novembre 1998*

« Le concept d'intelligence économique recouvre les champs suivants :

– Au service de la cohésion sociale, l'instauration de relations entre l'État et les acteurs économiques et sociaux adaptées aux enjeux mondiaux de compétitivité participe, par le développement économique, au maintien du tissu social.

– Au service des entreprises, la mise à disposition de l'information utile et notamment économique et financière, commerciale, juridique et réglementaire, scientifique et technique ; la sensibilisation/formation des entreprises à l'utilisation de l'information ; le soutien des entreprises dans la conquête de marchés extérieurs, dans la veille technologique et concurrentielle, à l'acquisition de nouveaux savoir-faire…

– Au service de l'État, la définition de politiques, de stratégies, la mise en cohérence, le développement d'outils, de modes d'organisation et de travail au sein du Gouvernement et de l'administration visant à augmenter la performance économique de la France notamment par une meilleure circulation de l'information et une collaboration interministérielle plus fréquente. En ce sens, l'intelligence économique est un levier de réforme de l'État. » *Comité pour la Compétitivité et la Sécurité économique, 1996*

« L'intelligence économique est constituée par l'ensemble des concepts, des outils, des méthodologies et des pratiques permettant de mettre en relation, de façon pertinente, différentes connaissances et informations dans la perspective de la maîtrise et du développement de la dynamique économique. Cette mise en relation implique en particulier : une mobilisation des hommes, un traitement et une analyse de l'information et de la connaissance orientés vers une finalité opérationnelle, une circulation efficace des informations et des connaissances au sein des organisations concernées. » *ADBS*

« L'ensemble des processus qui permet au décideur d'avoir une bonne compréhension du terrain sur lequel il opère à partir des données utiles disponibles pour prendre des décisions stratégiques. Autrement dit : savoir et comprendre pour agir ». *Jean-François BERNARDIN, ACFCI*

« Trois fonctions majeures la caractérisent : la maîtrise du patrimoine scientifique et technique, la détection des menaces et des opportunités, l'élaboration des stratégies

d'influence au service de l'intérêt national et/ou de l'entreprise. L'intelligence économique constitue un outil à part entière d'interprétation permanente de la réalité des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents et partenaires, de leur culture, de leurs intentions et de leurs capacités à les mettre en œuvre. » *Philippe CLERC, Encyclopaedia Universalis , 1995, p. 195*

« L'intelligence économique est un outil capable de détecter des menaces et opportunités de toute nature dans un contexte de concurrence exacerbée [...] elle est avant tout la rencontre entre l'ignorance et la volonté de s'affranchir de cette ignorance. Elle est volonté de traduire cette ignorance en questions, puis en objectifs. » *Bernard BESSON et Jean-Claude POSSIN, « Du renseignement à l'intelligence économique », Dunod, 1995*

« L'intelligence économique est la conception de la gestion stratégique qui cherche à valoriser globalement la relation organisation-environnement pertinent par une intelligence collective, continue, d'informations ouvertes caractéristiques de cette relation. » *Christian MARCON, enseignant-chercheur à l'Université de Poitiers*

« L'intelligence économique recouvre toute stratégie de traitement et d'usage d'information au service de la permanence et du développement de l'entreprise. Elle met en œuvre des méthodes et des dispositifs collectifs de communication pour enrichir la connaissance stratégique de l'entreprise et la transformer ensuite en capacité. L'intelligence économique résulte de la qualité des interactions entre le projet de l'entreprise avec ses environnements utiles et avec l'incertitude du futur. Son action efficace réduit le temps nécessaire à l'extraction et au croisement d'informations, pertinentes pour l'entreprise, à partir du bruit et de la multitude des sources. L'intelligence applique les principes stratégiques d'économie, qui optimise l'usage et le rendement des moyens disponibles, et de liberté qui diversifie les alternatives et les capacités d'anticipation à partir de la connaissance accumulée et enrichie en permanence. » *Pierre FAYARD, directeur de DESS Intelligence économique et développement des entreprises*

« L'Intelligence économique : outil stratégique de développement des entreprises Grâce au développement rapide et continu des technologies, l'accès à l'information est aujourd'hui grandement facilité et constitue sans nul doute l'une des caractéristiques majeures de la société qui se crée chaque jour devant nous. L'Intelligence Économique vise à tirer parti de cette situation en développant des méthodes qui permettent l'identification de sources pertinentes d'information, l'analyse de l'information collectée et sa transformation en connaissance pour aider à la prise de décision. Tournée vers l'information disponible en dehors de l'entreprise, l'Intelligence Économique couvre de larges domaines d'intérêts, passant de la technologie au marché ou à la réglementation. [...]

L'Intelligence Économique est par ailleurs très liée à d'autres concepts comme le knowledge management

– qui consiste à travailler avec l'information disponible à l'intérieur de l'entreprise – ou le business intelligence – qui réside dans l'utilisation des logiciels appropriés pour gérer de l'information quantitative. » *www.industrie.gouv.fr*

« L'intelligence stratégique permet à l'entreprise une meilleure connaissance et une meilleure compréhension de l'environnement et, dans un sens large, vise même à son contrôle par celle-ci pour qu'elle ne soit pas victime de brusques changements imprévus.

Donc au-delà des techniques de veille réactives et proactives et d'autres actions tactiques qui viennent compléter ce que comprennent déjà ces concepts, on peut associer à l'intelligence stratégique des actions – de nature précisément stratégique – qui, par d'autres voies, visent les mêmes buts :

– Fusions et acquisitions visant à éliminer un concurrent ou à s'approprier son savoir-faire, ses références de réalisations, ses listes de clients ou prospects, ses parts de marchés, etc.

– Lobbying visant à influencer l'évolution d'un secteur de l'environnement, dans le domaine légal, politique, syndical, etc. *Gérard VERNA, Université de Laval, Québec*

« Analogue à la « competitive intelligence » des Américains, l'intelligence économique est une extension de la veille stratégique (ensemble veille technologique et veille concurrentielle) pour un usage offensif de l'information » François JAKOBIAK « L'Intelligence économique en pratique », Editions d'Organisations, 1998

« Le concept comprend ces capacités de maîtrise de l'information économique, d'anticipation et d'influence sur le marché. Dans la passé, on préférait parler de veille technologique. On peut désormais élargir le spectre à l'ensemble des aspects économiques d'un pays. Ainsi définie, l'intelligence économique apparaît comme une arme dans ce qu'on appelle la guerre économique. Une arme dont la conception est fondée sur la maîtrise des réseaux d'information, des réseaux d'influence et de contre-influence et sur l'anticipation. » *Philippe CADUC, « Athéna » n°5*

« On entend par intelligence économique la prise en compte par l'entreprise de tous les éléments extérieurs susceptibles d'interagir avec ses activités. Ce concept [...] englobe l'ensemble des activités de surveillance ayant une orientation forte sur la politique, la géopolitique et l'économie [...]. L'intelligence économique ne procède pas d'une analyse fondamentale. Elle s'inscrit seulement dans la mise en place de méthodes de comportement destinées à défendre un environnement, à suivre la veille technologique et ne peut en aucun cas se substituer à elle, car, sans technologies propres, la domination économique ne serait pas de longue durée. » *Henri DOU, Hélène DESVAIS, « L'intelligence économique au service du développement industriel », 1995*

« L'intelligence économique est avant tout un outil d'aide à la décision : elle s'appuie sur l'information de décision, c'est-à-dire l'information constituant une ressource stratégique pour l'entreprise. Son objet est la réduction de l'incertitude dans le but de rendre la décision moins aléatoire. » *Patrice Allain-Dupré, Nathalie Ruhard, « Les armes secrètes de la décision », Galion, 1996*

« L'intelligence économique ne se résume pas à la simple collecte, au traitement et à la diffusion de l'information utile au développement de l'organisme qui la détient. Elle englobe la définition de la stratégie déterminée par la connaissance de l'information pertinente et la mise en œuvre-même de cette stratégie. » *Jean ARTHUIS, 1995*

B. Annexe 2 : Lettre du Premier Ministre datée du 15 Janvier 2011

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Le Premier Ministre

Paris, le 15 septembre 2011

n° 5554/SG

à

Monsieur le ministre d'État,
Mesdames et Messieurs les ministres,
Mesdames et Messieurs les secrétaires d'Etat,

Objet : Action de l'Etat en matière d'intelligence économique

L'intelligence économique consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité d'un Etat, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche. La politique d'intelligence économique de la France constitue l'un des volets de la politique économique. Elle contribue à la croissance ainsi qu'au soutien à l'emploi sur le territoire national, en préservant la compétitivité et la sécurité des entreprises françaises, et des établissements publics de recherche.

Les objectifs de l'action de l'Etat en matière d'intelligence économique s'organisent autour de trois axes : assurer une veille stratégique facilitant la prise de décision des acteurs publics en matière économique ; soutenir la compétitivité des entreprises et la capacité de transfert de technologie des établissements de recherche en priorité au profit des entreprises françaises et européennes ; garantir la sécurité économique des entreprises et établissements de recherche.

Le délégué interministériel à l'intelligence économique propose la politique d'intelligence économique dont les orientations sont fixées par le comité directeur de l'intelligence économique. Il anime et coordonne la mise en œuvre de cette politique et entretient des relations permanentes avec les entreprises et leurs représentants. Il vérifie les suites données à ses notes d'alerte et à ses recommandations et en rend compte au comité directeur.

Hôtel de Matignon - 57, rue de Varenne - 75007 PARIS - Tél. : 01 42 75 80 00

Le délégué interministériel anime par ailleurs un réseau de correspondants dans les administrations centrales et les services déconcentrés de l'État.

Les ministères chargés des affaires étrangères, de la défense, de l'environnement, de la justice, de l'intérieur, de l'économie, de l'enseignement supérieur et de la recherche, de l'agriculture ont un rôle privilégié dans la politique d'intelligence économique. Ils désignent un correspondant en charge des questions d'intelligence économique, qui assure une veille stratégique au sein de leur ministère. Les correspondants veillent également à sensibiliser les entreprises et établissements de recherche de leur périmètre aux différents aspects de l'intelligence économique, en privilégiant notamment des recommandations pratiques. Ces ministères soumettent chaque année un plan d'action au délégué.

Les préfets de région pilotent l'action au titre de l'intelligence économique des différents services placés sous leur autorité. Ils peuvent désigner un coordonnateur régional de l'intelligence économique. Ils réunissent, sous leur présidence ou celle du coordonnateur régional, en tant que de besoin, les services de l'Etat et les acteurs publics locaux intéressés par l'intelligence économique (Banque de France, Oseo, chambres consulaires, collectivités territoriales…).

L'appareil diplomatique, notamment dans ses composantes économique et scientifique, doit contribuer à cette action. L'appui aux grands contrats est en particulier une priorité des postes diplomatiques qui veillent à la détection précoce des attentes et projets, au contexte politique, aux circuits décisionnels, à la concurrence et à l'accompagnement de l'offre française.

François FILLON

C. Annexe 3 : Guide d'entretien

Thème	Contenu
Présentation de l'étude	• Rappel du contexte et du dispositif CIFRE • Présentation du sujet de recherche, de la problématique • Enjeux et intérêts managériaux • Présentation des fonctions d'intelligence économique
Généralités	• Nom du sujet, fonction
La gestion de l'asymétrie de l'information comme objet de l'intelligence économique	• Quelles fonctions d'intelligence économique pratiquez-vous ? Pourriez-vous les décrire ? • A votre avis, quelles sont les conséquences d'une mauvaise maîtrise de ces fonctions ? • Considérez-vous ces fonctions comme importantes? Pourquoi ?
L'interdépendance des fonctions d'intelligence économique	• Quels sont à votre avis les collaborateurs les plus impliqués dans ces fonctions ? • Pensez-vous que leurs pratiques peuvent influencer votre quotidien professionnel ? • D'un point de vue de l'information, dépendez-vous d'autres services de l'entreprise ?
La création de valeur comme objectif de l'intelligence économique	• Quel est pour vous l'objectif de vos pratiques informationnelles ? • Considérez-vous que l'information ait de la valeur ? Laquelle ? • Pensez-vous valoriser l'information que vous utilisez ?

D. Annexe 4 : Support de présentation entretiens

Rappel du contexte, du dispositif et des objectifs

- Présent depuis octobre 2010 dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise (CIFRE)
- Après une première période d'observation et de rédaction d'une partie théorique, l'objet de cette phase est de procéder à une quinzaine d'entretiens
- Ces travaux ont un double objectif:
  - **Pratique**: Optimiser les pratiques informationnelles de Gaz de Bordeaux
  - **Théorique**: Proposer une nouvelle définition de l'intelligence économique
- L'information ne cesse de prendre de l'importance dans notre société contemporaine.
- En ce sens, l'Intelligence Economique se propose d'apporter des outils de gestions informationnelles aux entreprises en se définissant comme: ***« L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques »***

2

Présentation des fonctions d'intelligence économique

- La **veille** est une collecte organisée de l'information disponible dans l'environnement de l'organisation.
- La **protection du patrimoine informationnel** consiste à mettre en œuvre des actions visant à protéger le capital immatériel de l'organisation.
- **L'influence** est comprise comme la capacité d'un individu ou groupe d'individus, par l'utilisation d'informations, à modifier le comportement d'autres individus.
- La **gestion des connaissances** est un ensemble de moyens et de méthodes destinés à mieux utiliser les savoirs et les connaissances potentiellement accessibles à une organisation dans l'objectif d'améliorer ses capacités de mémorisation, d'apprentissage, de collaboration, et d'innovation à travers une meilleure gestion des actifs intellectuels et informationnels

3

Présentation des fonctions d'intelligence économique

Fonctions	Définition
Veille	Collecte de l'information.
Gestion des connaissances	Partage de l'information et des connaissances.
Protection informationnelle	Sécurisation et protection des informations sensibles.
Influence	Diffusion d'informations pour influencer son environnement.

4

Merci pour votre participation !

5

E. Annexe 5 : Retranscription entretiens

Retranscriptions d'entretiens

Réalisées entre Janvier et Mai 2013

1) *Responsable Développement Ressources Humaines*

Durée : 45 min

Date : 28/02/2013 à 15h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Je suis responsable ressources humaines adjointe au DRH au sein de Regaz, maison mère de la filiale Gaz de Bordeaux. Comme tous les services supports intégrés à Régaz, je travaille à la fois pour Gaz de Bordeaux, Mixéner et les différentes structures qui pourraient être crées par Régaz ou Gaz de Bordeaux. Ma mission est plus axée sur le Développement RH dans les deux entités plus globalement ; les projets RH, le recrutement, la formation, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Sur Gaz de Bordeaux, j'ai une responsabilité plus opérationnelle en suivant toute la responsabilité des ressources humaines en coopération avec son Directeur Général. Cela signifie être le correspondant RH sur le plan administratif, des salaires, du reporting ou sur les relations avec les partenaires sociaux, et l'aide aux managers dans leur quotidien, en plus du volet développement qui s'exerce sur les deux sociétés.

Avec quels collaborateurs de Gaz de Bordeaux êtes-vous en lien ?

Avec le Directeur Général qui est mon interlocuteur privilégié et tous les cadres.

Vous évoquez le développement, de quoi s'agit-il ?

Traditionnellement on appelle le Développement RH toute la partie qui concerne le recrutement, la mobilité interne, la formation, la GPEC et les projets comme les cursus formation management que j'ai mis en place, les outils d'évaluation qui ont évolué avec le temps, les référentiels de fiche de poste, de compétences, les outils d'évaluation. Toutes ces données n'étaient pas, dans le passé, très professionnelles. Il s'agit de la mise en place d'outils RH pour les managers et la direction afin de positionner la bonne personne au bon endroit et qu'elle soit correctement formée.

Au travers de vos missions, quelles fonctions d'intelligence économique pratiquez-vous ?

Alors, la veille, forcément car il faut en permanence collecter des éléments dans le domaine légal, mais également concernant les pratiques en RH. Je fais par exemple parti de l'ANDRH pour échanger avec mes homologues sur certaines pratiques ou les évolutions de la fonction. Cela me parait faire partie de la veille concernant le métier.

La gestion des connaissances, car au sein de la DRH, il faut partager ces connaissances que je peux avoir collectés de ci de là, mais aussi vis-à-vis de l'encadrement, nous avons une vocation de conseil auprès de l'encadrement mais également de transmission des connaissances sur les métiers RH.

Sur l'influence, forcément, cela me paraît essentiel dans toutes les fonctions, dans lesquelles on se doit pour marquer notre fonction, nos projets, d'utiliser tout ce dont l'on dispose pour influencer la structure, et le développement de projets. Mais également jouer de l'influence au sein de l'entreprise en faisant fructifier son réseau, c'est extrêmement important de tisser des liens de qualité aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise.

Je ne sais pas si la protection entre dans le champ, nous avons forcément tout un côté confidentiel qui entre dans la fonction RH est qu'il faut préserver. Il y a des choses que l'on peut communiquer, d'autres pas. Je ne sais pas si cela entre dans ce cadre, c'est plutôt une sorte de déontologie en fait qui est rattachée à la fonction.

Vous associez l'idée de transmission à la gestion des connaissances ?

De formation.

Comment partagez-vous l'information au sein de la structure RH ?

Parfois de manière très informelle, et quelques fois de manière plus formelle, en organisant des réunions ou des entretiens en tête à tête et en petit comité.

Et avec les autres services de l'entreprise ?

C'est à la fois formel et informel. Même si je vous décris ce qui se fait au sein de l'entreprise, c'est plutôt informel, hormis dernièrement avec les chefs de section de l'accueil, qui sont mis en position managériale alors qu'auparavant elles n'y étaient pas. Afin de les monter en compétence, j'organise régulièrement des rencontres afin de traiter les sujets qui les embarrassent. On peut dire ici que c'est un peu plus formel, plus organisé.

Pensez-vous qu'il y a un besoin de plus de formalisme dans ce partage des connaissances ?

Oui, certainement.

Etes-vous destinataire d'informations venant d'autres services de l'entreprise ?

Oui, plein d'informations, j'en reçois quotidiennement, d'un certain nombre de services, de personnes.

Lorsque vous transmettez des informations d'ordre général avez-vous des retours de la part des destinataires ?

Non, pas systématiquement.

Pensez-vous que le service Ressources Humaines joue un rôle en matière d'influence de l'environnement de l'entreprise ?

Assez peu de manière organisée, mais à titre personnel, je me fais fort d'alimenter un réseau à l'extérieur en étant présente dans un certain nombre de lieux pour capter de l'information et aussi valoriser l'entreprise.

Quelles sont à votre avis les conséquences de mauvaises pratiques de ces fonctions ?

La sclérose, nous serions trop fermés sur nous-même. Une entreprise, quel que soit sa spécialité, doit vivre dans son environnement pour s'adapter. Pour moi le risque principal est de ne pas pouvoir s'adapter aux évolutions extérieures, et de ne pas adapter ses méthodes, ses produits, ses propositions et ses services à cet environnement. Nous ne sommes pas dans une bulle, l'entreprise vit avec ses clients et ses marchés potentiels, croire que l'on peut rester à l'intérieur sans regarder ce qu'il y a dehors, ce n'est pas possible.

Pour vous, ces fonctions représentent-elles un tout ? Pourriez-vous les hiérarchiser ?

En matière, de qualité, je pense que la veille et la gestion des connaissances sont très liées. Après, l'influence est quelque chose de particulier, mais qui ne va pas sans le reste.

La protection informationnelle, est, pour moi, un métier à part.

Qui, à votre avis, dans l'entreprise, aurait en charge la protection informationnelle ?

Bonne question…j'ai tendance à dire que cela dépend des secteurs, pour certains c'est beaucoup plus important que dans d'autres. Il y a un côté juridique dans cette partie qui me paraît important.

Comment protégez-vous les données sensibles auxquelles vous avez accès ?

La paie, les dossiers du personnel, une partie est intégrante à la déontologie de chacun des métiers et une partie juridique. Dans certains lieux où il faut protéger les brevets, les savoir-faire de l'entreprise, ça tient du juridique, du technique, ça tient un peu de tout. C'est un peu complexe, car je n'ai pas trop réfléchi à tout ça.

Qui aujourd'hui dans l'entreprise aurait le plus d'intérêt à faire de la veille ?

Je pense que vraiment, lorsque l'on acquiert un certain niveau de responsabilité, on doit tous faire de la veille et on doit tous faire de la gestion des connaissances. Et même, pour avoir inscrit cela dans beaucoup de fiches de poste de GdB et Régaz, la veille professionnelle est quasiment inclue dans toutes les fiches de poste à partir d'un certain niveau. Toutes les pratiques et les métiers évoluent. Il est important d'en faire quelques niveaux que ce soit.

Donc ces fonctions sont intégrées dans la majorité des fiches de poste des collaborateurs de l'entreprise ?
Oui dans la majorité ayant une certaine technicité.

Pour vous il y a donc un lien entre ces fonctions et le niveau hiérarchique ?

Non, pas forcément le niveau hiérarchique, le niveau de technicité aussi.

Partagez-vous plus facilement des informations avec des collaborateurs ayant le même niveau hiérarchique que vous ? La hiérarchie a-t-elle un impact sur le partage des connaissances ?

Oui, par l'exemplarité, je considère qu'en tant que manager nous avons une obligation en matière de partage de connaissances. Nous devons imprimer cela.

Avec quels services partagez-vous le plus d'informations ?

Généralement, je suis en contact avec tous les managers des services. Pour moi, la fonction RH inclut cette fonction auprès des chefs de secteur ou de service.

Etes-vous dépendante d'autres services en matière d'informations ?

Oui, parce que ils nous transmettent l'information concernant les salariés. Par exemple, les revues de formation organisées prochainement se matérialisent par un bilan à mi exercice avec un responsable de secteur ou de service, sur les formations qui ont été menées antérieurement et celles qui restent à mener. On essaie de voir comment ce sont déroulées ces formations, quels ont été les faits, avoir un retour d'expérience. Pour le reste de l'exercice, on décide si l'on poursuit les formations budgétées, ou si on les réoriente. C'est un exemple d'échange avec la hiérarchie pour la formation.

Ces échanges sont donc formalisés ?

Oui, ce sont des réunions de travail, qui entrent dans le cadre du développement RH. Ce sont des rencontres à mi exercice qui permettent de faire un bilan de ce qui a été fait, et programmer ce que l'on va faire dans le reste de l'exercice. On pourrait faire un peu la même chose, et même descendre pour les revues de personnel. A un moment donné on passe en revue les personnels, les potentialités des uns et des autres, pour essayer d'envisager un certain nombre de solutions pour certaines personnes, de mobilité de formation, ou l'inverse.

Vous recueillez les besoins auprès des managers pour proposer ensuite des solutions en fonction de leur besoin.

Nous réalisons des bilans réguliers, soit portant sur la formation ou sur autre chose. Ce qui est organisé actuellement et les revues de formations qui permettent d'élaborer les plans de formation de l'année suivante et les revues à mi exercice pour réorienter le plan.

Est-ce vous qui avez mis en place ce dispositif ?

Oui

Comment cette idée vous est-elle venue ?

Cela tombe sous le sens, dans la mesure où vous avez un plan qui se déroule, comme un budget, c'est une façon de faire un reporting. Cela permet un véritable suivi permettant d'éviter de s'éloigner du plan initial. Cela me paraît important de faire un bilan intermédiaire.

A votre avis, les fonctions d'intelligence économique sont-elles importantes dans le cadre du lancement de nouveaux projets ?

Si c'est important ? Oui, j'ai fait de la veille car j'ai appliqué le principe de la revue de personnel au plan de formation, j'ai été voir dans certaines pratiques professionnelles comment cela se passé. L'idée ne m'est pas venue du ciel. J'ai dû observer cela, ou des pratiques de cette nature. J'ai transposé ici car cela m'a paru intéressant, après on peut dire que la mise en place de ces revues de formation est un partage des connaissances qui influence l'environnement, dans la mesure où l'on a peut-être une démarche plus rationnelle

et de coopération dans la mise en œuvre du plan. En tout cas, on aura, en discutant avec les managers et en prenant le temps de le faire, une vision partagée de ce qui s'est fait et de ce qui doit être fait.

Pour vous, ces fonctions d'intelligence économique auraient elles besoin d'être optimisées au sein de l'entreprise ?

Oui je pense que cela serait nécessaire, de les faire connaître, de les valoriser, de les organiser, même si je n'ai pas d'idée magique, déjà de les valoriser.

Donc pour vous ces fonctions créent de la valeur pour l'entreprise ?

Oui, c'est sûr. Ces des choses que nous faisons quelquefois sans le savoir, que nous ne faisons pas d'une manière assez valoriser et organiser pour avoir le résultat que nous devrions avoir.

Pourquoi pensez-vous que les gens ne le font pas naturellement ?

Parce que cela n'est pas forcément ce que l'on met en avant, notamment dans une fiche de poste ou dans les missions. Parce que ce sont des choses qui sont peut-être un peu loin du résultat, donc on décrit les choses en matière de résultat plutôt qu'en matière de moyens qui vont contribuer à l'obtention de résultats mais que l'on n'aura pas bien décrites, pas bien identifiées comme des activités particulières qui concourent à cela et non plus favorisées. Sauf dans certaines fonctions pour lesquelles cela paraît de soi, comme les juristes, pour d'autres, moins. C'est moins naturel, et c'est moins classique.

Avez-vous le sentiment de donner de la valeur à l'information ?

Je ne sais pas si cela donne de la valeur à l'information, mais je le sentiment de faire quelque chose de qualitatif qui sert aux intérêts de l'entreprise.

Considérez-vous qu'avec l'ouverture du marché ces fonctions vont-elles prendre de l'importance ?

Qu'il va ou qu'il doit, cela est différent. Qu'il doit, oui c'est sûr. Qu'il va, je ne sais pas si nous sommes prêts à prendre le pas. Pour ces fonctions, dont l'intérêt n'est pas évident au premier abord, il faut aussi que les mentalités évoluent, cela est plus long.

La culture est-elle importante à ce niveau ?

Absolument, c'est certain. Pour avoir travaillé dans d'autres milieux, je perçois très bien que ces fonctions étaient valorisées, ou pourraient l'être plus facilement et dans d'autres non. Nous sommes dans l'activisme et parfois prendre du recul n'est pas forcément bien vu. Il y a encore des organisations pour lesquelles prendre du recul c'est perdre du temps.

Donc ces fonctions prennent du temps et sont perçues comme chronophages ?

2) Cadre Chargé d'étude Négoce et Tarifs

Durée : 58 min

Date : 27/02/2013 à 08h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Aujourd'hui j'ai trois missions principales. La première, c'est d'établir les cotations et les prix en ingénierie de prix, tout ce qui n'est pas tarifs régulés. C'est de répondre au niveau des demandes des commerciaux sur tout ce qui est prix fixes, prix indexés sur tous les grands comptes et pour répondre aux appels d'offre publique. La deuxième mission ça va être la relation avec les gestionnaires de réseau de distribution donc Régaz, GRDF, et toutes les petites ELD. Et la troisième mission qui est en voie de diminution, c'est l'accompagnement de deux commerciaux grands comptes que je laisse progressivement voguer sur leurs propres flots, car l'on ne peut pas tout faire dans la vie. En revanche je reste l'interlocuteur global des activités commerciales pour tout ce qui est établissement des prix, relation particulière avec les clients. Une mission, qui dans le cadre de la direction énergie, Cyril pilote tout ça, l'Ingénieure Energie est sur l'amont et moi sur la partie aval, après que le produit ait été stocké on le distribue, le vend, on le calcul pour le client. Au milieu de tout ça il y a toute la partie d'équilibrage du gaz qui depuis que nous sommes passé au PEG en Octobre 2010 il faut en assurer le stockage et le transit, au début sur la zone TIGF maintenant sur toutes les zones de France.

Avec quels autres services êtes-vous en relation ?

Si on peut appeler ça « service », les commerciaux, même si on est dans une phase particulière ou le Directeur Energie assure la direction de l'énergie et par intérim la direction commerciale.

C'est un peu particulier, mais dans l'absolu ça serait ça.

Au regard de cette liste, quelles fonctions d'intelligence économique pratiquez-vous ?

Déjà il y en a une qui a une qui est relativement importante, la protection informationnelle, sécurisation et protection des informations sensibles, parce que, à notre niveau on brasse pas mal de chiffres, de prix, de consommations client, de portefeuille de GdB, ces éléments sont, en ce qui nous concernent, planqués sous un répertoire protégé. Nous sommes relativement vigilants à ces choses-là qui peuvent effectivement, si elle sortait de l'entreprise pouvoir porter préjudice. Tout ce qui attrait à notre capacité de cotation, comment on côte les offres, notre niveau de marge, comment on utilise les stockages, tout ce qui concoure au niveau du prix est très sensible.

Cette activité s'est-elle accrue avec l'ouverture à la concurrence ?

On y est vigilant, c'est-à-dire que l'on a depuis six mois restreint les accès à ces informations au sein même de GdB. Ça peut être éventuellement par crainte de fuite, on n'est pas à l'abri

qu'une personne de GdB parte avec le fichier client, notre façon de calculer à la concurrence. Le statut des IEG aujourd'hui… Tu prends un jeune commercial qui veut bouffer toute la planète…

Avez-vous un lien privilégié sur ces fonctions avec le service informatique ?

Oui, la dernière fois que l'on a voulu procéder à une opération de planquage d'informations, ça s'est passé en un temps record, on a décidé de faire ça avec eux après 17h30 un soir et avant le lendemain matin, là où les gens pourraient effectivement récupérer des informations. On a fait en sorte que certaines copies automatiques sur les portables avec remise à jour le matin fassent que l'ensemble des personnes qui avaient accès à des données ne les aient plus le lendemain matin sauf les avoir, un moment donnés, mis de côté de façon intentionnée. En tout cas, je pense que à ça a dû prendre quelques personnes par surprise.

Pensez-vous que les technologies mobiles accentuent les risques ?

Oui, de fait.

Avez-vous été victime de fuites d'informations ?

Non, pas d'élément factuel, pour le dire, nous sommes juste dans une phase de protection anticipée. On ne sait jamais, le marché évolue, il y a de plus en plus de concurrence, on n'est pas à l'abri d'une fuite d'informations.

Pour vous, le risque le plus important vient donc de l'interne ?

Oui, je pense.

Et la veille ?

C'est quelque chose ou je vois beaucoup les jeunes qui ont plein d'alertes sur plein de sites, et qui de temps en temps font passer ces informations. Personnellement, je n'ai pas ce réflexe. Personnellement, je me considère « dinosauresque » en la matière.

Après, ce n'est peut-être pas une nécessité pour votre métier ?

On en a toujours besoin, où s'arrête le suffisant et le trop plein d'informations, c'est-à-dire que l'on est abreuvé. Aujourd'hui, de temps en temps quand je reçois des informations par le relai marketing, cela fait longtemps qu'on le sait déjà.

Vous évoquiez un changement lié aux générations…

Je pense, parce que j'ai 48 ans, je ne me considère pas comme complétement « has been », mais ce ne sont pas des réflexes que nous avons au fond de nous. Je vois les jeunes qui communiquent sans arrêt à l'externe aussi avec des moyens modernes. Je suis resté relativement traditionnel là-dessus ; mail, téléphone, portable. Je ne vais pas discuter en instantanée avec quelqu'un, je vais plutôt prendre mon téléphone. En revanche, à la différence de certains, les mails je les accepte en tant que tels, car c'est pour moi un bon moyen, justement dans tout ce brassage, toute cette multiplicité d'informations, de trier les

choses que j'ai traité, celle que je n'ai pas traité encore, qu'il faut que je traite. Dans la gestion de mon emploi du temps, cela me rend service.

Et en matière d'échange d'informations dans l'entreprise ? Est-ce pour vous important en matière d'attente de partage ou de partage, notamment vis-à-vis des autres services ?

Quand je partage de l'information ça va être sur le marché, les évolutions, ça peut être sur la concurrence sur ce qu'on voit des niveaux de prix. Tout ça est très oral.

Donc c'est plutôt informel ?

Oui, car en plus ça bouge, la vérité de maintenant neuf heure moins dix peut complétement changer. Le marché est aujourd'hui dans une telle immédiateté temporelle, que c'est compliqué. Les prix marché, sur la dernière semaine étaient relativement bas, on a passé l'information au niveau des clients sensibles, que c'était le bon moment pour faire de la fixation de prix, et qu'on sentait que ça allait remonter, et là, bingo, quand ça remonte, ça remonte en flèche. Donc, là, c'est lié aussi à la proximité entre moi et les deux commerciaux grands comptes, je n'ai pas à leur envoyer de mails particuliers, ils sont là, je leur dis « attention là ça remonte, donc si vous avez des offres en cours à des clients, il faut quand même leur dire que le marché est en train de remonter ». Donc, cela reste oral.

C'est une volonté, ou c'est plutôt culturel, habituel ?

Il y a de la culture, mais il y a aussi de la disponibilité, ou du manque de disponibilité. C'est-à-dire que si je devais tracer tout ce qui me passe par la tête ou toutes les informations, je ne ferais que ça. Donc aujourd'hui, on n'est dans un pool d'individus qui sont bien au-delà de 100% de leur capacité de fourniture de travail, donc il faut que ça aille vite, le plus rapide c'est de dire, voilà.

Pour vous, la formalisation prendrait beaucoup trop temps ?

Dans tous les cas, oui, car quand je dis le marché remonte de 40 centimes depuis hier, c'est terminé, après je passe à autre chose.

Et au niveau du partage d'informations avec d'autres services ?

Non, je ne fais pas, très honnêtement je ne fais pas.

Et au niveau de l'influence sur l'environnement ?

Nous, de notre côté au niveau de la direction énergie…

Dans le cadre des appels d'offre par exemple ?

C'est deux ou trois par jour aujourd'hui. Cela se matérialise par une demande de cotation venant du commercial, qui pour le coup est formalisée. De ce côté-là, il y a énormément d'informations, c'est-à-dire une demande du commercial vers l'entité de cotation, tout un calcul qui est fait et qui s'appuie sur toutes les évolutions du marché et derrière un retour très « timé » du commercial qui lui doit répondre cet après-midi à 13h30 pour l'Intermarché de Pauillac par exemple. Cette réponse est formalisée par mail avec des éléments de prix et de

durée d'engagement. Mais cela reste de la technique de prix, du devis. Après derrière cela n'empêche pas que quand on a remis une offre de prix, que derrière il y ait une actualisation de cette offre car le client ne s'est pas décidé. Entre les deux, suivant les évolutions du marché, il y a souvent des petites remarques de ma part en disant que le marché à décalé à la hausse, à la baisse, c'est à toi de jouer, dépêche-toi, vis-à-vis du commercial.

A votre avis quelles sont les conséquences de mauvaises pratiques de ces fonctions pour l'entreprise ?

Il peut y avoir très nettement un risque économique. Prenez par exemple un appel d'offre public dont la durée est un petit peu longue, lorsque l'on s'engage sur un prix, de notre côté nous mettons une brique de couverture liée au délai de tenue ou de validité de cette offre. Si d'un côté le marché décalé trop et que derrière on n'a pas anticipé, on pourrait se trouver à gagner des affaires pas forcément très rentables économiquement. Maintenant, de plus en plus, on essaie de répondre sur des appels d'offre restreints en durée pour éviter ce risque-là. Après, il n'y a rien d'écrit, de palpable, celui qui sait prédire aujourd'hui l'avenir en matière de prix du gaz, je pense qu'il n'a rien à faire à GdB, autant qu'il fasse trader et qu'il achète et revende au bon moment, il se fera beaucoup plus d'argent. Il n'y a pas de règle.

Il s'agit donc du facteur temps ?

Oui, couplé aux évolutions des produits pétroliers, gaziers….

Vous évoquiez tout à l'heure le risque informationnel du commercial quittant l'entreprise ?

Oui il peut partir avec des données clients liées à l'état de notre portefeuille dérégulé avec les dates de fin de contrat, a un moment donné, si vous prenez la liste des grands comptes de GdB et que vous voyez que le contrat s'arrête en 2014, ok très bien. Le client c'est ça, le volume c'est ça. Ce sont des données qui sont sensibles, même si derrière il faut les travailler.

Pourriez-vous hiérarchiser ces fonctions ?

Naturellement, je suis venu sur la protection informationnelle car cela me parlait immédiatement. Après, effectivement, le partage de l'information et des connaissances, me semble, dans le contexte même de GdB perfectible. Il y a eu un énorme fossé, c'est-à-dire qu'entre le GdB fournisseur de tarif régulé, 60% habitat et 40% pros, et maintenant le GdB qui est au PEG et vend sur tout le territoire en faisant du prix fixe ou du prix indexé, qui derrière a fait le deuil de son tarif régulé sur les professionnels et essaie de se faire violence pour déscotcher sur sa zone historique. Ce fossé est en train de se combler un peu, mais nécessite de raccrocher souvent les wagons. Il y a de la culture, des connaissances, et des freins à ne pas vouloir y aller pour divers raisons de quiétude, de tranquillité.

Vous évoquez les termes « fossé » et « raccrocher les wagons », pour vous est-ce qu'un meilleur partage de l'information permettrait d'être moteur ?

Surement, après la difficulté que je vois dans cet environnement, est qu'il est difficile d'être acteur et en tête de pont, de débroussailler tout devant et aussi de le retranscrire derrière. Aujourd'hui, on est surchargé de tâches.

Vous n'avez donc pas le temps ?

Oui, mais bon c'est un lieu commun de dire que l'on n'a pas le temps. Vraiment c'est fou, la simple adaptation de nos achats, déstockages, couplés à la production d'offres pour la partie commerciale alors que l'on est attaqué, cela est énorme. On s'appuie sur pas grand-chose d'autres que sur le logiciel Excel pour concevoir des outils qui au niveau de nos concurrents ont autre chose. On a un mauvais SI, ça on peut le diffuser à tout le monde, qui un jour va nous exploser à la figure. On pâlit tous de la non organisation informatique depuis maintenant 6 ans, on compense tout cela par de l'humain, des procédures plus ou moins formalisées, mais ça aura des limites.

A votre avis, quel serait le service le plus à même pour réaliser ces fonctions ?

Je ne sais pas. Il n'y a pas de service identifié, les informations économiques, sont, me semble-t-il, détenue par la Direction Energie et la Direction Commerciale. Aujourd'hui, marketing zéro pointé, pas d'information, pas d'envie d'obtenir, même d'acquérir de l'information et des connaissances. Pour moi, je suis très dur, mais c'est une réalité, au niveau pro. Au niveau habitat, je ne sais pas trop, les chaudières ce n'est pas mon truc. Au niveau pro, c'est nomads land. C'est les informations vitales pour l'entreprise qui sont là. Un petit peu dans la gestion commerciale, le noyau est tellement fermé intellectuellement, plutôt des chasses gardées, syndicales. Je ne ferai pas trop de commentaire là-dessus.

Auriez-vous un besoin que l'on vous transmette des informations ?

On en a aussi, au travers de nos contacts, avec GDF Suez. La dernière fois que l'on s'est vu on a échangé organisationnellement, on l'a fait avec GEG à Grenoble, à Strasbourg. Cela reste dans l'échange d'informations. Maintenant aujourd'hui il faut voir ce qui en est fait au sein de GdB. On est plutôt, depuis quelques années dans du plonplon de Direction. L'entreprise avance sur les voies évoquées, mais ce n'est pas impulsé par en haut, cela vient de ce noyau qui pousse, puis à partir de moment où on est dedans, on est obligé de continuer, on est là-dedans.

Auriez-vous besoin d'informations de la direction générale pour vous aider à avancer ?

Je dirai presque oui et non. En fait, je ne vais pas dire défaillance qui est un terme un peu fort. Que les caps ne soient pas forcément très marqués, cela ne nous aide pas, et l'on fait un peu comme il nous semble bon. Ce qui est marqué depuis quelques mois c'est l'incertitude sur le rattachement de GdB à un actionnaire nouveau. Si c'est l'un des deux gros comme cela est pressenti, je pense que cela ne sera pas pareil avec l'un ou l'autre sur les domaines qui nous touchent, fondamentalement, c'est-à-dire les approvisionnements, les stockages, cela risque d'évoluer du tout au tout. Certaines directions prises peuvent devoir être réorientées en fonction de l'actionnariat. Cette non décision ou ce temps donné, on ne sait pas trop derrière ce que ça va donner.

Quel serait l'objectif de ces fonctions d'intelligence économique ?

Ça serait dans l'absolu, que chaque acteur de l'entreprise est à sa disposition les éléments d'informations qui lui permettent dans son quotidien d'être le plus efficient possible.

Le plus efficient possible ?

De réaliser sa tache dans le temps le plus court, parce que ce temps maintenant devient rare. La réduction ou la diminution des marges propre à chaque client, nouveau client ou renégociation de client, fait qu'il ne faut pas passer le temps que l'on passait autrefois pour le garder ou le fidéliser. Il faut aller très très vite.

Pour vous l'information a-t-elle de la valeur ?

Si je vous dis oui, vous allez me répondre combien ? Oui elle peut avoir une valeur, c'est-à-dire qu'une information de positionnement d'un prix que l'on a remis par rapport à la concurrence, ou le croisement de cette information avec d'autres informations du même type nous fait interagir immédiatement sur les offres futures. Aujourd'hui on est sorti d'un métier où on additionne nos charges, on met une marge et c'est ça le prix, même si c'est toujours un peu ça, nous, in fine il y a quand même un client qui a des demandes, qui obtient des prix, un moment il faut rentrer dans cette chaussure. On a beau être les meilleurs, il faut rentrer dans le prix. Souvent, il nous arrive de fonctionner par dichotomie, là on était très très bien en prix, on aurait pu vendre mieux, là on s'est fait sortir, on aurait pu être mieux. C'est ça l'avantage des appels d'offre public, on connait le prix, mais le vrai, pas l'information commerciale d'un client qui dit que l'on est toujours trop cher, mais le prix d'attribution du marché TTC. Plus facilement si l'on a perdu le marché, cette information qui revient souvent sur les appels d'offre publics, dont on gagne aujourd'hui 29%, ce qui est très bien, c'est-à-dire que l'on a 70% d'information sur notre positionnement, ce qui permet d'interagir sur notre positionnement. Ce retour de la base sur nos prix, mais aussi le ressenti sur la qualité de nos offres qui nous touche moins, car notre tâche est de remettre le bon prix, les commerciaux mettent le papier et le ruban autour. Toutes ces informations sur le positionnement de nos prix par rapport à la concurrence sont indispensables. On recueil aussi de façon orale auprès des commerciaux grands comptes, chaque fois que l'on fait des cotations sur des marchés importants, même en privé, et connaissant les limites de toute façon, des informations recueillies, c'est quelque chose qui nous aide énormément.

Soit vous avez le moral dans les chaussures, car vous n'arrivez pas à vous aligner, lorsque l'on a gagné, cela motive.

Pensez-vous valoriser l'information ?

Alors, je la recueil, pas que moi, il y a essentiellement le Cadre Ingénieur Energie, moi, le Responsable Commercial et les commerciaux Grands Comptes. L'information arrive de différentes sources, souvent pas très formalisée, c'est oral. De ce côté, cela pourrait être perfectible, on pourrait vraiment l'enregistré, car l'on reste dans le ressenti. Quand on enregistre notre performance sur les appels d'offre publics, ça permet de dédramatiser les phases où l'on est à l'ouest. C'est par salve, les concurrents savent que l'on gagne, les concurrents vont s'adapter, et à un moment donné c'est à leur tour de gagner. Quand on gagne plus, il faut savoir pourquoi. En ça les prix et le fait de dire que malgré ça je suis à 29%, cela permet de dédramatiser, si ça revient pas il faut savoir pourquoi. Quand début janvier on en gagne un sur deux, il ne faut pas s'exciter, nous sommes GdB et on représente 1% des ventes de gaz en France, il ne faut pas s'emballer. Cette information, ce retour est capital pour nous.

3) *Ingénieure approvisionnement énergie*

Durée : 50 minutes

Date : 12/03/2013 à 08h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Ma fonction c'est ingénieure approvisionnement énergie, aujourd'hui je travaille à la Direction Energie avec le Cadre Energie et l'Ingénieur Tarif sur la gestion des approvisionnements courts termes, le long terme c'est via des contrats longs termes. Tout ce qui est optimisation des approvisionnements courts termes. En fait les approvisionnements pour nos clients hors territoires, à chaque fois qu'on prend un client hors territoires, on sollicite des contreparties pour cet approvisionnement, ça c'est la première partie de mon travail.

Une autre partie est tout ce qui est logistique et équilibrage, c'est-à-dire développer tous les outils et suivre au quotidien ce que l'on appelle l'équilibrage, c'est-à-dire les flux de gaz. Il y a trois zones d'équilibrage en France, le Nord, le Sud et le Sud-Ouest, on a des clients dans toutes ces zones, on a aussi des stockages, on a pas mal d'infrastructures dans toutes ces zones, et on doit tous les jours équilibrer. Voilà, c'est ça. C'est aussi beaucoup, depuis que je suis là, développer des outils pour notre casquette de nouvel entrant en dehors du territoire historique, parce que GdB à quand même des outils très manuels ou pas très automatisés. Mon but, je ne sais pas si c'est ma fonction, c'est de développer des outils et d'apporter ce que je peux pour que l'on puisse se développer plus rapidement.

C'est donc à la fois la gestion quotidienne des approvisionnements à court terme et le développement de nouveaux outils qui permettent d'optimiser la conquête ?

Oui, qui permettent, typiquement, ce que l'on appelle les cotations qui est un chiffrage, c'était très manuel, à chaque fois ils refaisaient une cotation nouvelle, même si ils gardaient une trame. Moi j'ai fait un modèle qui fait que du coup on peut coter deux cents sites, ça va aller très vite, avant c'était site par site. Donc voilà, c'est s'équiper pour être un peu plus automatisé et répondre à plus grande échelle à des appels d'offre et gagner plus de clients. Participer à la conquête de nouveaux clients, enfin même si c'est surtout le prix qui fait, si vous avez les outils c'est mieux.

Et c'est un nouveau métier pour l'entreprise ?

Oui, je pense, forcément, là on est vraiment dans la partie nouvel entrant, c'est-à-dire que c'est tout ce qui touche à la conquête hors territoire, c'est-à-dire que pour l'entreprise c'est un nouveau métier. D'ailleurs, tous les jours je développe, enfin avec l'équipe, l'année dernière on a signé des contrats à effet, avec des contreparties françaises ou étrangères pour diversifier les approvisionnements, donc déjà ça c'est nouveau.

Là on va accéder à des écrans pour pouvoir avoir en temps réel les prix de marché, car pour l'instant on a un décalage. Justement, vous parlez de l'information, on manque d'informations sur le niveau du marché, ce qui fait que l'on est un peu biaisé quand on parle

avec des contreparties qui eux ont le prix du gaz en temps réel alors que nous on les a avec un jour de décalage, donc là on est en train de mettre en place, de souscrire à des services pour y accéder, clairement c'est nouveau.

Au regard de cette liste de fonctions, en pratiquez-vous certaines ?

Collecte de l'information oui, partage de l'information et des connaissances oui, sécurisation et protection des informations sensibles, je dirai, oui je sécurise quand il y a des choses confidentielles je ne vais pas les divulguer, mais spontanément je dirai plutôt la première et la deuxième. Les informations je les mets sur le serveur et je sais qu'elles sont accessibles à ceux qui en ont besoin, voilà. L'influence, pour moi la diffusion de l'information c'est vraiment quelque chose de stratégique, enfin stratégique, ça je pense que ça fait partie, quel que soit le poste, du plus petit au plus gros, ça dépend ce que vous mettez derrière information, mais ça fait partie des qualités de la personne.

Quand on dit qu'une personne sait bien se vendre ou bien se placer, c'est-à-dire qu'elle sait bien diffuser l'information au bon moment, à la bonne personne, des choses comme ça. C'est dans ce sens-là que je le vois, moi ce n'est pas trop mon truc.

Donc c'est plutôt dans une démarche individuelle de la personne que dans le cadre d'une démarche collective de l'entreprise ?

Oui, parce que moi dans une dimension collective pour l'entreprise c'est plutôt le partage des connaissances. Sinon quelle est la différence ? Là vous avez clairement le mot influence qui intervient dans votre formulation, parce que bon, là c'est vrai que c'est des mots différents gestion des connaissances et influence, mais, pour la gestion des connaissances et l'influence sont la même chose, mais la gestion des connaissances je la fait dans un but pédagogique, ça je le fais au quotidien par exemple avec le Cadre énergie où je lui apporte des informations dans des domaines où j'ai une expertise. Je le fais au près des commerciaux grands comptes car géographiquement je suis à côté d'eux, donc c'est vrai que j'essaye de leur apporter un maximum d'explications sur le fonctionnement du marché, même si ce n'est pas leur travail quotidien à eux, mais plus ils en savent plus ça va les aider dans leur démarche commerciale.

Je me suis même proposée de former l'habitat, les commerciaux. Donc oui, moi là je vois plus une dimension pédagogique donc positive pour l'entreprise. Après, je suis peut être influencée par le mot influence, diffusion de l'information pour influencer son environnement, là c'est vraiment pour moi pas stratégique, mais justement là vous réfléchissez. Quand on partage on ne réfléchit pas trop à ce qu'on va dire ou pas car c'est vraiment ne pas trop se mettre de limite et apporter un maximum d'explications pour que l'information passe le mieux possible. Alors que l'influence quand vous diffusez, en fonction de la façon de le faire, vous savez d'avance que des fois l'information elle va bien passée ou mal passée, mieux passée ou pas passée, en fonction des termes, du ton pris pour la diffusée, voilà. Donc moi non, je ne l'utilise pas trop, même si je devrais !

Et si on considère l'influence à l'extérieur de l'entreprise ?

Oui, ça oui, forcément vous l'utilisez. Après c'est diffusion de l'information, vous pouvez informer ou désinformer, c'est dans les deux sens, moi dans ma partie, vu que l'on est

vraiment considérés comme un petit acteur, un nouvel entrant, on n'est pas vraiment considérés à même échelle que les fournisseurs nationaux. Forcément je fais de la diffusion d'informations ou de, comment dire, je vais diffuser certaines informations sur l'avancement de nos projets, mais juste celles qui sont nécessaires pour que les contreparties pensent « Ah oui ! Ils font déjà ça, ils sont déjà là… ». Derrière il y a des manques et des défauts, et je ne vais pas particulièrement les mettre en avant, mais oui je vais diffuser des informations sur, par exemple je vais dire « on a des contrats avec plusieurs contreparties », même si c'est trois. Je vais diffuser certaines informations pour que les gens avec lesquels on travaille réalisent que GdB est rentré dans la cours des grands.

Et vis-à-vis de ces contreparties, à votre avis, qu'est-ce que ça change pour elles ?

Ça change leur perception de GdB, je ne sais pas si ça la change, mais j'essaye de l'influencer. Du coup ça change leur vision du travail qu'ils pourraient faire avec nous. Ils se disent que l'on devient une contrepartie plus intéressante, que l'on va pouvoir faire plus d'échanges, alors qu'à la base peut être qu'ils pensaient que jamais ils ne feraient des échanges avec GdB. En diffusant un certains nombres d'informations, ça change leur perception de GdB. Derrière la perception, les intérêts qu'il peut y avoir de travailler avec nous.

Et au niveau de l'environnement de l'entreprise, avec quelles parties prenantes êtes-vous en relation ?

A l'extérieur ? Je suis en relation avec les gestionnaires de transport, les gestionnaires de stockages, avec les fournisseurs potentiels, au quotidien c'est cela. Après, par exemple aussi avec la société qui nous fournit les modèles météos pour nos prévisions.

Et dans l'entreprise vous êtes en relation avec quels services ?

Avec les grands comptes et les commerciaux, car on participe aux cotations même si c'est plus le Cadre Energie, mais je ne suis pas en relation avec beaucoup de services sinon.

Concrètement, comment pratiquez-vous la veille ?

Par exemple, la veille je pense beaucoup à toutes les consultations, délibérations de la Commission de Régulation de l'Energie ou les Décrets que ce soit tarifaires, tout ça. Ça se matérialise par un dossier qui s'appelle veille sur notre serveur, classé par des sous-dossiers, je stocke des informations là, et les gens de l'équipe savent que j'ai créé ce répertoire veille qui n'existait pas. Ils peuvent y aller pour voir. En général quand c'est important, j'envoie un petit mail à toute l'équipe en disant, il y a ça qui est paru en leur faisant un résumé des quatre ou cinq points importants, et si vous voulez en savoir plus ça se trouve sur le serveur dans le répertoire veille.

Après reçoit aussi certaines revue comme Europe Energie, ou on reçoit aussi des revues de Gaz de France chaque semaine sur les évolutions de marché. Ça c'est pareil, on s'est mis des règles automatiques de transfert sur nos messageries électroniques pour se faire suivre ces informations.

Avant que vous rejoigniez le service, il n'y avait donc pas de veille formalisée ?

En tout cas il n'y avait pas de répertoire veille. Si, je pense que les choses étaient sauvées ponctuellement mais il n'y avait pas, non. En même temps déjà, on n'est pas une grosse équipe, donc après moi c'est vrai que je raisonne vraiment en équipe. Je ne raisonne pas en « société ».

Et au niveau de la gestion et du partage des connaissances ?

Pour la veille je regarde aussi l'Intranet.

Vous faites donc aussi de la veille interne ?

Je la fais, enfin, moi j'ai pris la peine de regarder. Sur l'intranet vous voulez dire ? Oui, moi j'y vais de temps en temps, voir s'il n'y a pas des choses nouvelles, des informations.

Comment se matérialise pour vous le partage des connaissances ?

Dans le sens moi je les partage avec les autres ou comment les autres partagent avec moi ?

D'abord comment vous vous partagez les connaissances et ensuite comment les autres les partagent avec vous ?

Après moi ça se fait beaucoup oralement, que ce soit dans le cadre du travail que ce soit pendant les pauses café ou déjeuner. Après c'est beaucoup aussi avec des échanges. Après, moi j'ai souffert de ce partage d'informations, je trouvais que ça ne circulait pas assez. Parfois j'avais des informations qui me manquaient car ça n'arrivait pas jusqu'à moi. Donc ça je l'ai fait remonter et à la suite de ça, je ne sais pas si c'était lié à ma remarque ou pas, mais par exemple on a mis une procédure en place pour que quand on gagne un appel d'offre, le commercial envoi à toutes les personnes concernées, d'ailleurs c'est moi qui ai rédigé la procédure. C'est un logigramme qui dit du début jusqu'à la fin qui fait quoi et comment.

Ce n'est pas une procédure, d'est un logigramme avec des flèches, il y a des services qui sont représentés comme ça, et il y a la notion de temps. Typiquement ce logigramme je l'ai fait avec « Visagui », et ça c'est en parlant avec la Cadre Méthode à la machine à café : « oui j'ai à faire un logigramme », elle m'a répondu « oui moi j'en ai déjà fait tu peux télécharger ce logiciel », grâce à elle en discutant j'ai découvert un nouveau logiciel.

Du coup on a mis en place une procédure qui rappelle le circuit de l'information pour, enfin le circuit des actions et par là aussi le circuit de l'information. Moi j'ai trouvé que l'information ne circulait pas assez, encore maintenant, je pense qu'il y a des progrès à faire sur la circulation de l'information.

Et à votre avis quelles sont les conséquences de cette mauvaise circulation de l'information ? Pour vous déjà ?

Non, mais je pense que, on a peut-être des visions différentes. Pour moi faire circuler l'information, déjà, c'est synonyme de motivation, parce que vous allez impliquer les gens, donc vous allez les motiver. Plus vous allez avoir d'informations, plus vous allez vous sentir impliqué, plus vous aurez aussi les outils pour être force de proposition, pour créer, développer donc suggérer, faire avancer l'entreprise. Plus vous avez d'informations, les

tenants, les aboutissants, plus ça va être pertinent. Alors que si vous n'avez pas assez d'informations, ça va être dur d'être force de proposition, en tout cas de proposer quelque chose d'adapté.

Après, je pense que diffuser l'information ça peut générer de la motivation, de l'implication, de la production, à l'inverse, ne pas la diffuser ça peut créer de la frustration, ou un manque d'implication, je ne sais pas moi.

Est-ce que pour vous, dans ce partage des connaissances, l'informel est important ?

Après, moi je fais de l'informel car il n'y a pas de formel. Si les informations que j'essaye d'avoir de manière informelle, je les avais de manière formelle, enfin je parlerais peut être de mes weekend aussi à la machine à café. Après, sur le circuit de l'information, attention à la manière dont vous allez retranscrire même si c'est anonyme…

Il n'y a aucun problème, je respecte une certaine éthique et ces entretiens ne sont que ma matière première pour réaliser un travail scientifique. Ils ne seront pas utilisés à mauvais escient.

Sur le circuit, le partage de l'information, j'ai été parfois surprise ici, d'ailleurs on en a déjà parlé. Quand vous parlez de l'informel, il y a vraiment des méthodes à l'ancienne, quand par exemple le Directeur Energie fait tous les matins avec le Cadre Energie et l'Ingénieur Tarifs, qu'on est normalement une équipe de trois, et que pendant deux heures on ne les voit pas, ils font le programme de la journée, ils refont le monde, et vous ne savez pas ce qui sort, vous ne savez pas ce qui se dit. Donc, vous n'avez pas du tout l'information, pour moi soit vous faites une réunion d'équipe, je veux bien que vous le fassiez autour d'un café, mais il faut structurer, inviter tous les gens concernés, voir inviter les gens différents en fonction des sujets.

Enfin, un entretien de deux heure et demi tous les matins avec trois personnes, où là tout se dit de A à Z sans aucune censure, et que derrière, passé cette porte, tout est censuré, l'information est diffusée au compte-goutte, pour moi ce n'est pas des méthodes de travail. C'est des méthodes à l'ancienne comme on m'a dit, mais pour moi qui ne suis pas à l'ancienne, ce n'est pas productif. Après, on sait quand même que l'information c'est le pouvoir, et que clairement… C'est pour ça que je vous disais que je ne suis pas dans l'influence, et je devrais l'être. Ça m'a toujours fait défaut dans ma carrière, moi je suis plus dans le partage de l'information, la pédagogie, et les gens qui, en même temps vous ne pouvez pas tout diffuser à tout le monde, vous êtes obligés d'avoir des cadres. Mais là, ce n'est pas structuré et c'est trop concentré. Toutes les informations sont concentrées sur quelques personnes. Donc moi à force de poser des questions, de faire mes preuves, de développer des outils, je suis obligé d'avoir les informations. J'arrive à avoir un peu d'informations mais quelqu'un qui ne va pas se donner tant de mal il peut vite se décourager.

Pour vous les conséquences de ce manque de partage de connaissances c'est la démotivation ?

Oui, enfin, pas découragement et motivation, pour moi c'est une implication moindre ou une motivation moindre et surtout une production moindre. Car si vous n'avez pas toute l'information, vous pouvez vite être à côté de la plaque. C'est source d'erreurs, de

quiproquo, c'est vrai que pour un travail optimisé, il faut un chaine de l'information qui soit optimisée aussi. Après, ça sera jamais parfait car personne n'a la même vision des limites de l'information, et en fonction des responsabilités, vous allez mettre des limites plus hautes ou plus basses.

Sans parler des autres services, si je ne me mets qu'à ma place, moi j'ai l'impression des fois d'être comme un chien sur un os, et je ne vais pas lâcher. Je vais poser plein de questions jusqu'à ce que j'aie l'information.

Mais bon, il y a des jours où je n'ai pas cette énergie, ils ne veulent pas me le dire, donc je ne le fais pas. Après il y a des jours où j'ai envie d'avancer, voilà je vais poser des questions puis ça paye. A force de poser des questions, les gens vous répondent. Mais c'est dommage de devoir tirer les vers du nez et perdre du temps et de l'énergie. C'est dommage d'apprendre des choses par des fax que l'on voit passer, du coup ça crée des frustrations, des incompréhensions, des rancœurs, ça crée beaucoup de choses.

Au-delà de votre services, quels sont ceux les plus impliqués dans la veille par exemple ?

La veille c'est assez large, je pense qu'on a tous de la veille dans nos services et dans nos fonctions, on peut tous en faire de la veille en tout cas. Après ceux qui sont le plus impliqués, tout le monde, par exemple le plateau d'accueil lui va faire de la veille sur, enfin je me dis qu'il peut faire de la veille, sur le ressenti client. Le plateau d'accueil c'est vraiment le maillon, sur la clientèle de masse, qui est directement en contact avec la clientèle. Le SI peut faire de la veille sur l'informatique, enfin tout le monde peut faire de la veille.

Et pour l'influence externe ?

Le premier c'est le marketing, communication-marketing. Quand je vous parlez d'influence, ce que je fais avec les contreparties c'est une sorte de communication, clairement pour l'influence, il y a la communication-marketing, les commerciaux. Tous ceux qui sont vraiment en front, tout le monde.

Et au niveau de la protection informationnelle ?

Je ne sais pas, peut être le SI, forcément le SI, après pour moi c'est plus des choses de Directeurs, de Chefs de Service.

Protection, c'est aussi les informations à protéger vis-à-vis des tiers…

Oui, les prix, les choses comme ça. Après, pour moi c'est beaucoup le SI, après tout le monde est impliqué, car le premier canal de l'information c'est quand même la parole. S'il y a des gens qui vont parler à l'extérieur, qui vont dire des choses qui ne le doivent pas à l'extérieur.

Est-ce que pour la généralisation des technologies de l'information et de la communication a bouleversé ces fonctions ?

Oui, c'est sûr, même si moi je n'ai pas connu sans ordinateur et Internet. Déjà je pense que ça a amené de la réactivité, tout est fait plus vite. On le voit au niveau des temps de réponse aux appels d'offre, nous on est capable de faire des prix valable que cinq minutes, ça nous

est arrivé de vendre une offre avec un prix valide que cinq minutes. Ou on a des prix qui sont valables qu'une demi-heure ou une heure, après avant les prix avant ont les envoyés par fax ou par courrier. Je pense que tout va plus vite. Après quand on voit diffusion d'informations, il y a aussi la quantité d'informations, le problème avec les nouvelles technologies, c'est qu'on peut avoir trop d'informations, être en copie de plein de mails qui ne te concernent pas pour que tu gardes une trace. Mais, c'est sûr que l'électronique a quand même favorisé le partage de l'information, quand on avait qu'un exemplaire papier il n'y avait qu'une personne qui pouvait le consulter. A partir du moment où vous avez des documents électroniques sur un serveur, c'est ouvert à des consultations simultanées.

Finalement, quel serait l'objectif de ces fonctions ?

C'est pour la performance de l'entreprise, sa compétitivité.

A votre avis est-ce que l'information peut avoir de la valeur ?

Oui, ça a de la valeur.

Avez-vous le sentiment de lui donner de la valeur ?

A partir du moment où vous partager l'information et vous informer les autres vous donnez de la valeur, car les gens sont plus complets, ils ont plus d'outils et d'armes.

J'ai terminé, si vous avez des remarques…

4) *Cadre Chargé d'études négoce et tarif*

Durée : 63 minutes

Date : 04/03/2013 à 15h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Bon, je m'occupe de tout ce qui est approvisionnement gaz. Je tiens au terme approvisionnement parce que ce n'est pas juste l'achat du gaz. C'est l'achat qui ramène jusqu'au client. Ça veut dire l'achat de la matière première et la logistique aussi pour permettre de la transporter, de la stocker, de la ramener au client, au bon moment, quand il en a besoin. Donc c'est l'ensemble de la chaine de l'approvisionnement et la deuxième partie, c'est les tarifs réglementés, les offres de prix, les barèmes, l'ingénierie de prix, enfin toutes les différentes formes de tarification pour le gaz à GdB. A côté de tout ça c'est moi qui fais une partie des suivis de chiffre d'affaires, marge mais je considère que ce n'est pas écrit quelque part. Ce n'est pas une mission que l'on m'a confiée formellement, on me demande de le faire.

Dans le cadre de votre mission approvisionnement, avec quelles parties prenantes êtes-vous en relation ?

Dans l'entreprise, on travaille avec les cadres de la Direction Energie, en interne on peut être un peu en contact avec le commerce, en général, pour des questions plus de moyen terme ou long terme en matière de politique commerciale. On est en contact avec le Directeur Général, des juristes pour la rédaction des contrats, l'informatique pas trop car on n'a pas d'outils informatiques ; de toute façon on les fait nous-mêmes. Pour l'approvisionnement, c'est à peu près tout.

En externe, les fournisseurs, transporteurs, stockeurs, distributeurs comme Régaz, concurrents, fournisseur de GdB et concurrents, en général, dans des groupes de travail, Commission de Régulation de l'Energie, pour l'approvisionnement ça peut arriver.

Et pour les tarifs ?

Pour les tarifs c'est plutôt la Commission de Régulation de l'Energie et le Ministère, ça se cantonne à ça.

Concrètement, en matière d'approvisionnement, comment se matérialise votre fonction ?

Quand je parle d'approvisionnement c'est on vend du gaz, pour le vendre il faut l'acheter, et c'est l'amener au bon moment. On part de l'achat de la molécule d'une manière basique, identique sur chaque journée, et derrière le vrai travail c'est la construction de la logistique qui permet de partir de ce bandeau plat d'achat jusqu'à la fourniture des clients qui elle dépendra de la météo, de l'industrie, de tout ça.

C'est donc un travail commercial ?

Commercial non, on est vraiment en logistique, on est plus sur ça.

Au regard de ces fonctions d'intelligence économique, lesquelles pratiquez-vous dans votre métier ?

Veille, je considère qu'à l'heure actuelle, exceptée la veille que je fais moi-même, je n'en ai pas ou quasi-pas.

Gestion des connaissances, également, en fait à l'heure actuelle on est à peu près arrivé aux objectifs, maintenant on est un fournisseur qui a à peu près les mêmes bases, les mêmes fonctions que n'importe quel fournisseur en France. Alors que si on remonte cinq ans en arrière, quand je suis arrivé, on achetait juste en tarifs réglementés, on revendait en tarifs réglementés, on ne connaissait pas le gaz amont. On connaissait bien le gaz technique, le réglage compteur, que Régaz connait encore toujours, mais côté fournisseur, il n'y avait pas de connaissances sur le gaz et où est-ce qu'on l'achète, comment on le module, qu'est-ce que c'est qu'un stockage etc… Tout ça n'existait pas, donc gestion des connaissances je dirai que c'est dedans.

Protection informationnelle, carrément, pour tout ce qui est contrats d'achat, protection des informations sensibles au terme de niveau de prix, pas seulement, toutes les clauses du contrat, on est tenu par des clauses de confidentialité. Un peu tout, même si je trouve qu'en interne on ne fait pas très attention à ça, quand même, en théorie on est tenu à des choses très précises, ne serait-ce que sur le nombre de fournisseurs qu'on n'est pas normalement censé annoncer dans la presse, sans leurs accords.

Influence, je dirai externe, oui, quand je dis que l'on croise les concurrents, pareil, dans la même idée, l'évolution de GdB, au démarrage, quand on allait aux groupes de travail nationaux, c'était plutôt pour écouter, apprendre. On est passé dans un scénario où on est plus moteur dans les groupes de travail nationaux, et on est beaucoup plus écoutés en tant qu'historiques et la reconnaissance de ce qu'on fait. Donc là, ça peut jouer sur l'influence. Les informations qui nous permettent d'avoir des relations privilégiées avec le ministère ou la Commission de Régulation de l'Energie, du fait de nos tarifs réglementés, peu de fournisseurs l'ont. Ce type d'informations là, si elle est bien distillée, voir un petit peu déformée, ça peut influencer l'environnement concurrentiel de GdB.

Pour revenir à la veille, vous dites que vous la pratiquez seul, sur quel domaine ?

Je fais de la veille juste par alerte Google, réseau relationnel qui m'amène –un peu beaucoup- des informations, chez les concurrents ou les collègues quand on est au SPEGNN etc. Sinon, c'est principalement des alertes sur nos principaux concurrents, GDF Suez, Antargaz, pas tant sur leurs offres commerciales, ça m'intéresse assez peu en soi, plutôt sur leur contrant amont. Il y a toujours un ou deux trucs qui fuitent dans des revues très spécialisées ou des indices qui peuvent arriver sur la négociation qu'ils ont pu avoir avec leurs contrats long terme, sur éventuellement des nouvelles méthodes qui arrivent ou de nouvelles organisations qui changent un peu l'environnement.

Vous dites être seul dans cette activité, auriez-vous des besoins ?

Faire plus de veille oui, si j'avais plus de temps, j'en ferais plus, entre autre des choses que je n'ai pas le temps d'analyser. Il me faudrait tellement de temps que ça serait plus un travail marketing, c'est tout ce qui est les publications de la CRE, marché de détail, rapports trimestriels etc… Tout ça c'est de plus en plus laissé à l'abandon, je trouve. Quand côté marketing il y avait l'ancien responsable, il faisait les analyses des rapports trimestriels de la CRE, ça faisait des pages après, là on est passé à plus rien du tout, c'est-à-dire que si on veut savoir ce qu'il y a dans le rapport, il n'y a plus qu'à le lire, ça fait 150 pages, il n'y a pas forcément le temps, donc tu vas à l'essentiel rapidement, tu les parcours, mais dedans, il peut y avoir, tout n'est pas intéressant, des choses qui peuvent être utiles au quotidien pour moi, pour les commerciaux, pour tout le monde.

Maintenant, le deuxième problème dans l'analyse, pour l'analyser, il faut être un peu conscient de ce qui peut apporter du plus ou pas à l'intérieur du document. Et c'est vrai que de ce côté-là ce n'est pas forcément évident. Je ne sais pas qu'elle est la solution, si on le faisait analyser à un stagiaire, ça n'apporterait pas ce qu'il faut.

Vous dites que cette fonction reviendrait au service marketing, pour quelle raison ne le fait-il pas aujourd'hui ?

Je pense qu'elle ne se sente pas assez à l'aise pour le faire, peur de ne pas retirer la bonne information du document, ce qui n'est pas forcément faux. C'est vrai que comme elle ne baigne pas tout le temps dans le concret, ce que font les commerciaux, la peur de ne pas remonter la bonne information ou ce genre de choses.

Donc une difficulté liée aux compétences ?

Oui, ce n'est pas impossible.

Comment partagez-vous les connaissances, dans votre service ? Dans l'entreprise ?

Dans le service, on essaye au maximum de les partager, pour le même souci dans l'immédiateté, à partir du moment où j'ai l'information, je la fais passer, souvent oralement plutôt que par écrit, pour un souci de temps. Ils sont tous dans l'open space, les deux commerciaux grands comptes, les Cadres Energies. J'y passe ce matin, j'avais une information car j'ai eu le ministère au téléphone, une information sur le planning et l'Europe, je suis passé et je leur ai dit voilà « ça va plutôt être avec un seuil que la réalité », ça je ne peux pas l'écrire car le gars qui me la dit au ministère n'est pas censé me le dire, donc je le dis oralement, en général ils écoutent, puis eux derrière peuvent éventuellement redescendre l'information. Le Directeur Energie redescend ça du côté commercial s'il juge ça pertinent, et la remonte au Directeur Général, pareil, s'il juge ça pertinent.

Vous évoquez l'informel, est-ce important ?

Ca dépend de la connaissance, ce type d'information sur des choses un peu, ce n'est pas du confidentiel dans le sens qui pose un problème de sécurité ou de sécurisation vis-à-vis des concurrents de l'entreprise. Ce n'est pas confidentiel dans ce sens-là, c'est plutôt informel dans le sens où on a récupéré l'information d'une façon dont déjà on ne veut pas expliquer et on ne veut pas mettre à défaut la personne qui nous a donné cette information. Donc on reste sur de l'informel, la plupart du temps c'est vérifié. Ça peut arriver que ça soit très en

amont des décisions, et que ça puisse changer. C'est pour ça, après la connaissance elle plus technique, du type « telle règle a changé », dans ce cas-là, directement elle est donnée, et là par contre directement par écrit pour que chacun ait le temps de se l'approprier et de voir les impacts que ça peut avoir. Envoi du mail d'informations, on en reparle après tous ensemble, pour bien voir que l'on a bien identifié les impacts, et derrière prise en compte. Mais ça, ce sont des informations très techniques qui restent au service, puisqu'elles sont peu intéressantes pour le reste de l'entreprise.

Et avec les autres services ?

Au niveau du reste de l'entreprise, ça va être plutôt sur les connaissances, c'est là qu'il peut y avoir des liaisons avec le commercial sur la concurrence et le benchmark. Le commercial nous remonte du benchmark, et nous on lui explique éventuellement, dans certains cas quand on le sait, pourquoi tel fournisseur est plus agressif, quelles sont les raisons, et pourquoi là de toute façon il sera tranquille. On n'aura pas de grosse concurrence, parce que techniquement on a un plus, ou au contraire on a un moins dans la construction de notre prix par rapport aux concurrents.

Au niveau de la protection, vous évoquez le service juridique, est-ce le plus impliqué dans cette fonction ?

Il valide les contrats, après dans les protections au quotidien, on est plus sur la protection informatique que sur la protection juridique. Moi dans protection informationnelle je pense plutôt à serveur, serveur protégé, accessible à une liste restreinte, à ce type de chose. Même si ça n'arrive pas trop aujourd'hui, pour éviter les départs à la concurrence de quelqu'un en emportant tous les fichiers de l'entreprise. Voilà, c'est plus à ça que je pense quand je vois protection de l'information.

Pensez-vous qu'il existe vraiment un risque ?

Oui, je pense que oui. Je pense qu'à l'heure actuelle on est très léger sur tout ça, on a peu de cas de départ, mais, du côté commercial surtout, si il a envie, il part, il fait « copié-collé » de la base de quasiment tout, suivi client, il a accès à tout, et comme en plus on n'est pas sur des départs forcés, du type, dès qu'on le sait il est dehors et c'est comme ça. Quitte à ce qu'il ne fasse pas son préavis, on est plutôt sur du « Ah ! Vous partez dans deux mois, mettez-vous en ordre de marche ». Si il part vraiment à la concurrence, ça peut poser problème c'est sure.

Quelles sont les conséquences de ces mauvaises pratiques de veille et de protection de l'information pour l'entreprise ?

Sur la veille, je pense que ça nous met un peu en retard par rapport aux concurrents. On perd un peu d'anticipation, par rapport à si on avait une veille un petit peu plus poussée. On perd aussi, si elle était plus élargie, en évolution des mentalités, parce que si on fait un peu notre veille de manière autonome, l'information ne passe pas à tout niveau, ni même aux principaux responsables, souvent, derrière on a des mentalités qui sont avant l'ouverture à la concurrence, en général dans l'entreprise un peu service public, un peu conservateur, et plus de veille permettrait peut-être de faire évoluer doucement les mentalités.

Donc finalement il s'agit de partager la veille ?

Oui, partager la veille, montrer que par exemple il y a même de la veille toute simple. On perd un client, ça c'est une veille aussi quelque part, car quelqu'un nous l'a pris, ce n'est pas une information qui tourne, ça serait des informations, si elles tournaient, qui pourraient peut-être apporter à l'ensemble de l'entreprise, sur l'importance de conserver le client ou le non drame d'en perdre un.

A votre avis, est-ce que ces fonctions ont pris de l'importance avec l'ouverture à la concurrence ?

Je pense oui. Moi je n'ai pas connu avant, à GdB. Je suis arrivé, c'était déjà l'ouverture, c'était presque déjà la séparation, tout ça. Mais, oui, je pense que ça a pris de l'importance. Le milieu du gaz avant l'ouverture, c'était régulé et on achetait en régulé et vendait forcément en régulé. Donc on savait à qui on achetait, que n'importe quel client on lui vendait forcément, c'était forcément nous, à part si c'était à l'électricité. C'était plutôt concurrencé entre énergie, donc la veille était moins importante. Il y avait moins de modification de textes, de règles en général. Sur les connaissances, c'est un peu la même chose. Je dirai que avant les connaissances étaient groupées. Il y a toujours eu une gestion importante des connaissances sur la technicité du métier de GRD, nous on est sur un côté sur lequel il faut tout découvrir. Il y a le côté commerce, mais sur la connaissance de nos commerciaux sur le monde du gaz, elle est assez limitée.

Est-ce que pour vous certaine de ces fonctions sont plus importantes que d'autres ? Pourriez-vous les classer ?

Alors, s'il fallait les classer, je dirais à mon niveau, la gestion des connaissances, protection informationnelle, influence et veille.

Ces fonctions représentent-elles pour vous un tout logique ?

Moi, je n'ai pas l'impression que la protection informationnelle soit une fonction. La veille, je vois bien la mission, la gestion des connaissances aussi, encore que c'est plus acquisition des connaissances que j'ai en tête que gestion. L'influence ou et le lobbying, protection informationnelle, voilà, je vois moins la fonction en tant que telle. Protection informationnelle je suis plus sur de la sécurisation de fichier et sur la capacité qu'on aura nous à réfléchir et ne pas dire n'importe quoi vis-à-vis d'un externe ou d'un interne sur ce qu'on sait, mais plus que sur une vraie fonction.

A votre avis quel service devrait être le plus impliqué dans ces fonctions ?

Je pense que sur la veille, il faudrait, en théorie, si on oublie les personnes présentes, que ce soit le marketing. Au niveau de la gestion des connaissances, chaque secteur à ses connaissances, je ne suis pas sure que je pourrais citer un service pour la gestion des connaissances. MSI à ses propres connaissances, le commercial à ses connaissances, nous on a nos connaissances. Protection informationnelle, je pense dans un premier temps à Système d'informations.

Influence et lobbying, je mettrai plutôt, en pensant plus externe qu'interne, Direction Energie et Direction Générale et on va dire juridique aussi, pour les contacts que l'on peut avoir avec l'externe.

Vous évoquez les systèmes d'information, quels sont vos liens avec ce service ?

On essaye de respecter les règles, on passe uniquement par MSI, et son chef de service, qui traite ensuite avec la DSI. Donc nos liens sont assez faibles, il y a assez peu de lien, dans la mesure où dans la situation actuelle, avec le SI que l'on a, nos besoins passent pour largement minoritaires donc on ne les exprime même plus, et on est très développement interne au service, fichier, fichier Excel, Macro, mais on reste toujours comme ça.

Alors, ça pourrait paraître gênant, mais quand on regarde les concurrents, il y en a quand même beaucoup qui font comme ça, pour tout ce qui est partie approvisionnement, c'est quand même beaucoup géré avec du fichier Excel, parce que c'est un besoin d'adaptabilité très fort, à par les très gros bien sûr. Sur des tailles moyennes, ou sur des étrangers qui arrivent en France, on est beaucoup sur de la gestion comme ça, donc c'est moins grave que ce que l'on pourrait penser.

Pour vous, y aurait-il d'autres acteurs que le Directeur Général ou le Directeur Energie au niveau de l'influence ?

Sur le lobbying, ça dépend vis-à-vis de qui, si c'est local, vis-à-vis du régional, je pense que le Cadre innovation et développement durable doit en faire pas mal, le Cadre énergie sur des autres thèmes que commerce, après, à dimension nationale, c'est-à-dire auprès des ministères, de la CRE et des différents fournisseurs ou autre. Si on arrive à être plusieurs à défendre des idées, ça marche quand même mieux, je ne vois pas vraiment à l'heure actuelle.

Est-ce que ces actions d'influence sont formalisées sous forme de processus ?

Non absolument pas.

Donc, en pratique, ça se traduit comment ?

Ça se traduit par des discussions informelles que l'on peut avoir avec le ministère sur des sujets en marge de sujets comme les tarifs réglementés. On n'est par exemple pas étrangers au fait qu'on puisse désormais facturer au prorata temporis profilé, c'est-à-dire intégrer une courbe de charge dans la facture du consommateur. Ça c'est des choses que l'on martèle auprès de la DGEC et de la CRE depuis quand même deux ou trois ans. Quand ça fini par aboutir, on nous passe un coup de fil, on n'y est pas pour rien. Après, plus pratique, quand on participe au groupe de travail, des règles bêtes de la CRE font que chaque participant a le même pouvoir de décision que l'autre. Donc, GDF Suez, il peut être GDF Suez, mais si trois autres fournisseurs ne sont pas d'accord, la règle ne passe pas. Ce type de choses-là peut introduire des résultats très surprenants, mais très utiles pour les petites sociétés.

Si on optimisait ces fonctions d'intelligence économique, est-ce que ça aurait une influence sur votre quotidien professionnel ?

Côté veille, oui ça aurait un impact. Côté influence, non pas vraiment, quand on fait de l'influence, ce n'est pas du court terme donc ça n'aurait pas d'impact là immédiat. Il faudrait faire attention à ce qu'on dit quand même, car j'imagine, sur la construction des tarifs, il ne faut pas envoyer de signaux trop différents aux mêmes interlocuteurs. Je dirais même qu'il faut faire attention que les fournisseurs dans leur ensemble n'envoient pas trop de signaux différents aux interlocuteurs.

Quel serait concrètement l'impact de l'optimisation de la veille ?

Ca me dégagerait un peu de temps déjà, ça c'est le premier impact pas négligeable. Puis ça nous mettrait plus à l'aise dans d'éventuelles discussions que l'on peut avoir avec des clients, en tout cas quand les commerciaux ont des relations avec les clients, ou dans le métier du gaz en général. Quand, sur les rapports trimestriels de la CRE, il y a toujours beaucoup de blablas, toujours deux ou trois choses importantes à l'intérieur, ces deux ou trois choses, si on ne les sait pas, on peut se retrouver en quiproquo avec une discussion un peu mal comprise. On peut avoir ce type de problème là, c'est un peu dommage.

Vous évoquez la problématique de signaux différents émis dans l'environnement, notamment sur les tarifs, avez-vous des exemples ?

Pour le moment non, pour le moment ça peut arriver entre fournisseurs, à l'heure actuelle on est en assez bon terme pour faire que c'est notre signal qui compte, pour être clair, côté réglementé. Donc pour le moment on ne peut pas vraiment dire que l'on a des problèmes de ce côté-là.

Vous sentez-vous dépendant d'autres services ou d'autres personnes en matière de partage d'informations ?

Je dépends pas mal de, par exemple, la gestion commerciale pour tout ce qui est requêtâge. Autant tout ce qui est recherche d'information au sein du système d'information pour pouvoir faire derrière quelque chose, typiquement lié à la logistique, je ne suis pas à même de le faire moi-même. Donc SI et gestion commerciale, car il se trouve que les compétences sont là, je ne sais pas vraiment si c'est leur rôle d'ailleurs, mais en tout cas ils me le font, besoin de requêtage sur type de client, type de volume client, combien de signés, tout ce type d'informations qui sont nécessaires à la logistique derrière pour savoir si ils sont climatiques, à quel moment ils auront besoin de gaz.

Après dépendant du Directeur Général, forcément comme tout le monde, en fonction des missions qu'il confie, et dépendant du commerce, dans le sens où s'il ne se passe plus rien on n'a plus rien à approvisionner, voilà tout simplement.

Y a-t-il un traitement spécifique pour les clients grand compte à ce niveau-là ?

Important, le partage des connaissances et veille, c'est très important au niveau des grands comptes car il ne faut pas se retrouver dans une situation ou le client en connait plus que nous sur le marché gazier. A l'heure actuelle, on a des clients qui sont vraiment très outillés, qui ont même pour certains obtenus les autorisations de fourniture, qui cherchent à jouer à jeu égal. C'est important de garder un temps d'avance et de ne pas être surpris par un

terme, ou un problème que soulève un client qu'on n'aurait pas identifié nous comme problème pour le métier.

Comment savez-vous que certains clients ont obtenu des autorisations de fourniture ?

Les autorisations de fourniture, on les reçoit un peu tard, mais on les reçoit par exemple dans Europe Energie. On peut les recevoir aussi par le SPEGNN qui fait une veille. On peut avoir l'information de manière informelle dans les différents groupes de travail. Je n'ai pas de veille sur le journal officiel après.

Donc une structure comme le SPEGNN a véritablement une utilité sur ces fonctions ?

Sur ces fonctions, le SPEGNN a perdu de son attrait par rapport à l'ouverture à la concurrence et au décalage qu'il a creusé entre les membres, avec d'un côté deux ou trois grosses ELD qui ont vraiment basculé, en tout cas essayent de vraiment basculer, dans le monde ouvert et une quinzaine d'autres qui sont toujours intégrées, qui sont gaz, électricité, eau, et qui gèrent tout en même temps et qui évoluent beaucoup moins vite. Cela crée une distorsion de compétences certainement plus importante qu'avant, puisqu'elle a toujours existé au sein du SPEGNN, mais aussi une distorsion d'intérêts. On a plus les mêmes intérêts que les petites ELD en plus maintenant on est plus que fournisseur. Par exemple aujourd'hui on n'a aucun intérêt à ce que les tarifs de distribution montent. On le voit, là, on a des consultations publiques, on répond et on répond absolument l'inverse de ce que le SPEGNN répond. Donc, il y a ce type de problèmes qui font que le SPEGNN a perdu un peu de son sens. Maintenant il permet encore un petit peu d'avoir un peu plus d'écoute de la part du ministère, disons que le représentant du SPEGNN peut avoir une écoute supérieurs, en tout cas être reçu par un peu plus haut dans l'organigramme du ministère, parce qu'il est représentant du SPEGNN. Encore, je pense que ça compte beaucoup moins depuis que ce n'est plus une grosse ELD qui a la présidence du SPEGNN, ça perd beaucoup de son sens pour ce type de chose, lobbying et influence. Là à une époque où nous ont n'été pas là vers la concurrence, là ça avait un réel intérêt car le gouvernement n'avait que deux visions, celle de GDF et celle du SPEGNN. Maintenant, le SPEGNN est un petit peu marginalisé.

Lorsque vous diffusez une information à l'intérieure de l'entreprise, avez-vous un retour ?

Oui, ça peut m'arriver, ça dépend quel type d'information. Si c'est à l'intérieur du service, oui je peux avoir un retour, confirmation ou infirmation. Si c'est des petites informations elles se regroupent parfois pour en construire des plus grosses, si c'est vers le Directeur Général, il peut y en avoir un aussi. Je considère qu'au niveau du circuit de l'information, elle est à communiquer au service, en l'occurrence au Directeur Energie, qui lui la communique au Directeur Général si nécessaire. Après, libre de la redescendre si c'est nécessaire pour ne pas inonder non plus d'informations qui ne sont pas forcément après interprétées de la bonne façon, je pense par exemple à ce que je disais tout à l'heure sur la perte de client, il faut voir quel type de signaux on veut faire passer. On perd une vingtaine de petits clients professionnels, dans la tête de certaines personnes cela peut paraître énorme, pour d'autres ça peut paraître un peu ridicule par rapport aux 210 000 que l'on a. Chacun va l'interpréter une peu différemment et il faut faire attention d'être sûr que le signal que l'on veut faire passer par l'information est correctement compris.

Vous utilisez beaucoup le mot changement, dans ce contexte ces fonctions ont-elles de l'importance ?

Pour qu'il y ait du changement dans les mentalités, il faut forcément qu'on leur apporte des informations. Encore faut-il bien réussir à les choisir et bien comprendre la situation actuelle.

La culture d'entreprise joue-t-elle sur ces pratiques ?

Oui.

Peut-elle être un frein ?

Peut-être un peu, je dirai qu'à GdB peut-être pas, entre Régaz et GdB je dirai oui, clairement. La scission entre les deux sociétés a produit des réactions fortes entre les deux côtés, exagérées ou non, je n'en sais rien, en tout cas forte des deux côtés. On est plus sur le partage de l'information par société je pense, surtout depuis qu'il y a le Directeur Général actuel, ce qui à mon avis aurait dû être bien avant, il y a des informations GdB et des informations Régaz.

Après, en interne, je ne pense pas que la culture de l'entreprise freine l'information.

A votre avis, quel serait l'objectif de ces fonctions ?

Ça serait d'aider au changement, l'aide au changement de l'entreprise. Il faut que l'on arrive à faire évoluer l'entreprise, une partie des gens qui sont là depuis longtemps qui ne se rende pas compte si ça bouge ou si ça ne bouge pas, de ce qui est vrai ou ce qui est faux. Il y a un peu de ça aussi, je ne sais pas si c'est vrai ou si c'est faux, je ne sais pas si c'est lié à l'historique parce que je n'en ai pas énormément dans l'entreprise. Il y a ceux qui croient ce qu'on leur dit, et il y a ceux par défaut qui n'y croiront pas. Cela ça va être plus dur.

Pourquoi pour vous y a-t-il besoin de changement ?

Parce que si on ne change pas, je pense que l'on va dans le mur. Il faut vraiment qu'il y ait soit une dynamique qui se lance sur une perspective d'avenir pour GdB, qu'est-ce qu'on va faire, pourquoi il faut faire comme ça. J'ai vu un tract l'autre jour, on était à 95% de taux d'appels, c'est merveilleux, on serait à 85% ça serait merveilleux aussi et on pourrait faire autre chose à la place. Pourquoi est-ce que quand toute information avant facture au client, le GRD nous facture des choses, avant de le refacturer au client, on vérifie. Non il ne faut pas vérifier, nos concurrents ne vérifient pas, si le client a un problème, nous on explique que c'est le GRD qui a fait une erreur. Il faut changer de mentalité, et enlever le côté un peu très orienté client service public que l'on peut avoir. Du côté du domestique c'est important de le garder, dans une certaine mesure, vis-à-vis du professionnel, il faut vraiment que l'on change parce que depuis l'ouverture à la concurrence ça n'a pas montré de supers résultats. Si ça n'a pas montré de supers résultats, essayons autre chose.

Si l'entreprise n'arrivait pas à changer ?

Je pense que si elle n'arrive pas à changer, on va entre guillemet mourir doucement. Sinon on finira commercialisateur, c'est-à-dire que quelqu'un en amont s'occupera de tout et on ira juste frapper aux portes pour vendre le produit comme irait vendre un tapis.

Est-ce que pour vous les informations ont de la valeur ?

Oui, les informations ont de la valeur, pas toute la même ça c'est sûr.

Pour vous ce sont celles traitées en amont ?

Pour moi, les informations qu'on peut avoir en amont descendent au client assez rapidement. En général, quand on est sur un problème de congestion par exemple entre le Nord et le Sud, derrière l'impact client tombe dans les quelques jours sur les clients et dans les quelques mois il descend jusqu'aux petits clients. Je pense que ces informations ont de l'importance pour les commerciaux, pour aider à la vente, pour l'explication, pour contre les concurrents. Ces plus au commercial, ces informations-là n'ont qu'un seul but, conserver nos clients ou en signer d'autres.

Avez-vous le sentiment, au travers de ces fonctions, de valoriser l'information ?

Oui, je pense que réussir à traduire ces informations, on impacte sur le commerce, je pense que c'est le travail que l'on fait nous. Quand je dis « nous », je pense à la Direction Energie, pour pouvoir de l'information aux commerciaux, et là c'est un retraitement de l'information pour donner de la valeur par rapport à une information brute qui peut passer à travers.

5) *Cadre Responsable Commercial*

Durée : 68 min

Date : 28/02/2013 à 15h

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Je suis responsable d'une équipe commerciale composée à la date d'aujourd'hui, le 28 février, de huit commerciaux, et de deux assistantes commerciales. Ce sont des personnes qui pour l'instant sont dédiées à la prise des appels entrants, ce que l'on appelle « 4030 », tous les appels commerciaux, avec une évolution à venir, on verra après si on peut l'évoquer. Ensuite les huit commerciaux, ils ont pour certains deux activités, à savoir quatre commerciaux qui sont en fonction des campagnes marketing plus axés sur la vente de services habitats et le reste du temps sont plus recentrés sur la vente de l'énergie, de la fidélisation ou de la bascule des contrats régulés/dérégulés auprès d'une clientèle professionnelle. Pour eux, une cible de clientèle qui part de 300MW/h à 1GW/h, les quatre commerciaux restant sont majoritairement centrés sur l'activité des clients professionnels. Ils ont un portefeuille de clients à suivre qui vont au-delà de 1GW/h qui vont jusqu'à la frontière des 5GW/h. En dehors de cette fidélisation, ils doivent avoir des activités de contact sur la notion de hors territoire et principalement plus développée, depuis le début de l'exercice, sur tout le territoire national.

Vous évoquez des liens entre le service commercial et le service marketing ?

En lien, c'est-à-dire qu'ils sont la cheville ouvrière après le lancement d'une opération marketing ciblée sur, pas nos prospects, mais principalement nos clients. Dans la démarche, le marketing met en œuvre une opération commerciale, suite à l'envoi de mailing et donc d'appels entrants qui arrivent sur les deux postes des assistantes commerciales, les rendez-vous sont pris sur un planning dédié. Ensuite, ces quatre commerciaux réalisent en l'occurrence ces rendez-vous avec la réalisation d'un devis et dans la démarche de service, la réalisation de la prestation par PTC.

Vous évoquiez des changements par rapport aux assistantes commerciales ?

On raconte qu'aujourd'hui, surtout avec l'environnement extérieur que la demande en termes de services n'est plus ce qu'elle était il y a deux ou trois ans, premièrement. Deuxièmement, les demandes spontanées en termes de raccordement gaz sont naturellement dirigées, depuis la séparation des activités, vers le gestionnaire de réseau. On se retrouve dans une entité où ils ne prennent que des appels entrants, en dehors de campagnes, l'activité est tellement faible, que se pose la question de savoir comment rendre opérationnel ou dynamiser ce secteur d'activité, on arriverait à la conclusion de se dire qu'à GdB il serait plus pertinent de mutualiser les accueils et dédier ces personnes à des activités plus productives pour GdB. On ne peut malheureusement pas les laisser dans un environnement où le temps peut paraître long.

Vous évoquez également la notion de conquête ?

La conquête, si on fait un historique sur les années qui viennent de s'écouler, dans l'environnement professionnel, on était plutôt axé sur la fidélisation d'un portefeuille de clients, peu importe le volume. L'activation et l'ouverture plus aride de la concurrence du marché de l'énergie nous a démontré que ce n'est pas parce qu'on voit un client une ou deux fois par an qui nous avertira qu'il va changer de fournisseur. En fait, ils ne nous préviennent pas forcément, le coût de la fidélisation on le voit un moment donné, parce que au fur et à mesure des années on montre notre seuil en termes de visites de clients, on l'a vu dans la répartition des activités. On est plus sur une conquête, une action commerciale, il vaut mieux se dire que l'on centre notre action sur la conquête de nouveaux clients que sur de la fidélisation. Quand on dit de conquête, sur notre territoire, on vient derrière l'action faite majoritairement par le pôle développement réseau, on a une action à recenser ces nouveaux points et à faire la promotion de la fourniture d'énergie par GdB, ensuite après, comme le département de la Gironde fait partie des cent autres départements, on a un territoire largement assez vaste pour aller chercher d'autres clients sur les autres départements. Cela veut dire que l'on a une notion plus hardie sur ces départements. Premièrement, on s'est inscrit sur le site du médiateur de l'énergie pour faire connaître GdB comme fournisseur référent sur le territoire national, ce qui n'était pas le cas ces derniers mois. Il s'agit d'offrir la possibilité auprès de tous les clients privés de consulter ce site et de contacter directement GdB sur des offres de proposition de molécule. Ensuite, tout ce qui était la réponse aux appels d'offre publics, puisque c'est quand on corrèle les coûts entre cette démarche et la démarche hors territoire, il nous semble pour l'instant que c'est l'un des bons vecteurs pour positionner GdB sur les autres départements du territoire national.

Le troisième point sous-jacent serait de s'appuyer sur nos clients existants multi-sites qui ont la capacité de rayonner sur le territoire national et donc vraiment de leur dire que l'on a la capacité de faire de la fourniture sur tous les points, ce qui n'était pas le cas avant.

Au regard de ce contexte et de ces évolutions, quelles fonctions d'intelligence économique pratiquez-vous ?

La veille, collecte de l'information, oui mais par contre ce qui est plus difficile à GdB c'est comment mémoriser et stocker ces informations et pouvoir traiter ces informations. Gestion des connaissances, partage de l'information, si l'on est sur des connaissances pures métiers, un de mon rôle principal sur la partie management, on l'a vu dans la présentation des équipes, on a des équipes sur lesquelles on a fait évoluer leur périmètre. Dans le temps on avait quatre commerciaux à 80%-90% sur la partie service, on les réoriente sur des activités majoritairement énergie, il faut que l'on puisse dans ce cadre-là leur partager les connaissances, l'information. Il s'agit de faire un recentrage géographique et après de dynamiser tout cet ensemble-là dans la même démarche, c'est-à-dire qu'on a une action, qu'on traite, une action, on partage les informations et on regarde un petit peu le retour. Cela n'a pas un grand recul, car on l'a mis en place début janvier, on est plutôt dans ce partage de l'information et des connaissances.

Après, ça c'est sur le terrain, d'une manière générale, avoir la connaissance de toutes les informations, je pourrais dire qui descendent, du haut de l'entreprise vers le bas, le cœur de l'entreprise, moi j'ai un retour, notamment dans le cadre des entretiens annuels où eux considèrent que le circuit de l'information reste à améliorer. Cela veut dire, que même si nous, en tant que management, on considère que l'on partage l'information, a priori, elle

n'est pas forcément bien perçue, ou les messages ne sont pas bien perçus. Alors, ça reste peut-être dans la pratique du partage de l'information, est-ce que c'est fait trop sporadiquement et ce n'est pas fait assez régulièrement pour que l'information soit vraiment ancrée mais, a priori le partage de l'information reste un sujet assez récurrent auprès des agents. Moi je m'en étonne toujours, mais bon, ça reste toujours un sujet récurrent.

Protection informationnelle, protection et sécurisation des informations sensibles, effectivement, à mon avis, je pense que c'est un sujet assez sensible auprès de GdB, dans le sens où dans mon environnement, on a quand même des informations importantes qui sont à la portée de tout le monde. Je dis bien dans un environnement concurrentiel, commercial. Rien n'empêche un commercial de capter ces informations et d'en faire autre chose que son métier actuel. Sécurisation et protection de l'information sensible, autant dans notre environnement et dans l'entité du groupe je dirai qu'avec le gestionnaire de réseau on voit bien que cette notion d'ICS, information commercialement sensible, est très fortement ancrée et maîtrisée et suivie dans le cadre de la relation avec les autres fournisseurs. Autant nous, on sait que l'on a des informations mais on n'a pas, je dirai à l'échelle de tout le personnel, rien n'empêche les agents à avoir ces informations et les transmettre. Il n'y a pas de sécurisation. On travaille sur des fichiers clients, rien n'empêche de se dire que je le mets sur une clef USB, que je donne. Rien ne l'empêche. Donc, c'est quand même sur la partie sensible des informations. Après, dans le cadre général des informations communiquée dans le cadre de la stratégie, si elle reste dans un environnement restreint, je pense qu'il y a de la protection. A partir du moment où l'on passe l'étape qui était avant, c'est-à-dire « je partage l'information », rien ne peut présager de ce qui sera fait de l'information transmise. Mais je pense que sécurisation et protection des informations sensible reste un sujet sur lequel il pourrait y avoir des améliorations.

Influence, ça c'est clair et net, on est soit dans la pratique du management, on diffuse de l'information pour influencer son environnement. Ça c'est une pratique régulière et qui a, avec un recul de trois ou quatre ans, amené certaines choses, ce n'est pas compliqué. La diffusion d'une information, c'est amener une stratégie. A chaque fois qu'une stratégie a été amenée avec sa diffusion, nous ici on en a vécu les affres, c'est de se dire, on fait du service, on dit que ce n'est pas rentable. On fait, sans avoir une position franche et claire là-dessus, on influence l'environnement et on influence le comportement des gens en leur mettant en tête, en leur ancrant des idées, qui peuvent être justes ou pas justes. On influence le comportement de chacun, parce que derrière on n'a pas une décision claire qui est prise, donc la diffusion de l'information au regard de la stratégie fait que ça influence fortement l'environnement de mon équipe, et évidemment du management qui doit se plier ou essayer de courber l'échine pour essayer de temps en temps soit de redresser les actions mises en œuvre, soit essayer de faire passer des messages.

Si on devait parler de l'environnement externe de l'entreprise ?

Nous, quelle influence on a sur l'influence externe ? A mon avis, l'externe, c'est-à-dire ce qui gravite autour du périmètre de l'action commerciale, quand on voit l'évolution qui a été faite sur notre extraterritorialité, n'ont pas conscience, n'ont pas la connaissance, des capacités de GdB pour faire ce métier en dehors de son territoire d'origine. Donc, nous, la volonté, c'est de se dire qu'ils nous ignorent, car ils ne pensent pas que nous sommes capables, l'influence et la diffusion d'informations sur l'environnement extérieur c'est leur dire : « oui, on

a la capacité, on veut faire partie de cette environnement, questionnez-nous, sollicitez-nous, ensuite, après on compare, ne nous écartez pas d'entrée ». Après, sinon, on n'a pas la capacité à faire concurrence auprès des plus gros acteurs, alors que l'on voit que l'on peut le faire. Naturellement, nos interlocuteurs, donc l'environnement extérieur, n'y pensent pas parce qu'ils sont dans un marché maîtrisé à 98%-99% par des gros opérateurs nationaux avec des structures et des stratégies différentes. Nous, petit acteur local, ils ne se doutent absolument pas, ignorant la séparation des activités, qu'on a la capacité à faire ce que l'on sait faire.

Et pour le faire savoir ?

Il faut aller vers eux, il faut leur expliquer.

Et concrètement, vous faites comment, au-delà du site du médiateur ?

Le site du médiateur, c'est un affichage, pour se dire que l'on est référencé comme les autres fournisseurs. Après, derrière on a les coordonnées donc les gens quand ils se connectent, ils voient X fournisseurs et prennent ceux qui veulent, mais ils ont la capacité de solliciter tous les fournisseurs, donc ça c'est plutôt un affichage général. Après, il y a une démarche plus ciblée, je pense qu'on l'a évoquée tout à l'heure, c'est faire référence auprès d'acteurs nationaux dans le cadre de leurs démarches, c'est-à-dire d'appels d'offres, de leur dire que l'on a la capacité, c'est-à-dire que l'on se présente, que l'on explique. Après, c'est partir de notre territoire local et auprès de partenaires influents. On peut avoir des gens qui nous connaissent sur notre cœur de métier et qui œuvrent ailleurs, on peut avoir des exploitants, des gens de cette nature qui maîtrisent un peu plus le relationnel réseau client sur lequel il faut que l'on s'appuie pour faire la promotion de la fourniture. On travaille aussi avec les bureaux d'étude, ces acteurs-là n'ont pas forcément un périmètre du 33 mais gravitent ailleurs, donc leur faire la connaissance de GdB. Voilà vers où on essaie d'aller pour faire le développement de GdB en dehors du territoire. Après, on pourrait avoir d'autres démarches, on va mettre en œuvre de la prospection qui sera limitée aux départements limitrophes, mais si on prend tous les départements de France, ça reste difficile de faire des déplacements dans tous les sens quand on doit avoir aussi une maîtrise par rapport à notre tarif et aux coûts commerciaux.

Pour vous, quelles sont les conséquences pour vos clients potentiels de cette non connaissance des activités ?

Il y a déjà nos clients, car on est un peu plus attaqué que les années précédentes par les autres fournisseurs, le client en lui-même à la perception que GdB est le référent auprès des tarifs historiques mais n'a pas la capacité, même sur son territoire, à proposer des prix de marché. Quand ils sont sollicités par un autre fournisseur, ils se disent, je ne vais pas forcément aller voir GdB parce que l'autre fournisseur se présente comme être le porteur des offres de prix de marché. Donc on a déjà sur notre clientèle un effort d'information et d'action de ce qu'on met en place pour les informer que même nous, en dehors d'un tarif réglementé, on est aussi avec la capacité de porter une offre de marché. Ca, déjà, sur nos clients, après sur le prospect, évidemment, on est purement dans une démarche commerciale, c'est, en dehors de notre territoire, premièrement, le plus dur c'est la détection. Quand on est loin de nos bases, de notre cœur d'activité, le plus dur c'est ça. Après, le plus dur c'est de la persuader que GdB a la capacité de proposer une offre compétitive. Ça ne veut pas dire que

l'on n'a pas une offre compétitive, on a une offre compétitive. Le plus dur c'est de rentrer dans cette démarche d'appréhension, le portage de cette information et la persuasion de cette information. C'est ça qui est le plus difficile.

Vous évoquiez, dans votre service, des difficultés concernant le circuit de l'information. Quelles sont, à votre avis, les conséquences pour les collaborateurs ?

C'est en lien car ils définissent dans un deuxième niveau une fixation imprécise des objectifs. Quand ils sont dans une mouvance qui donne cette impression, ils disent « je n'ai pas forcément une définition précise de nos objectifs ». C'est ce qu'ils disent, bon. Donc après, comme c'est leur parole, nous on trace leur parole. On acte ça, ce qui veut dire que quand c'est dit deux ou trois fois, c'est majoritairement sur une partie de l'équipe. Cela veut dire que avant, qu'il y a eu des dégâts collatéraux, stratégie, changement de stratégie, perspectives, changement de perspectives, un moment donné, cela me le doute et ça se retranscrit comme ça. Je suis sûr que dans un an, si on fait les mêmes entretiens, vu ce qu'on a fait là, je suis persuadé, en dehors d'autres événements majeurs pour GdB, que là ils diront « on a une définition plus précise de nos objectifs », et ça aura un impact, ça c'est sûr et certain.

Donc, pour vous, la transmission d'informations passe par la transmission d'objectifs ?

Pas forcément, les objectifs peuvent être aussi la matérialisation d'une définition d'une politique ou d'une stratégie, c'est clair. Quand l'entreprise définit un budget, qu'il soit de défense ou d'actions commerciales, derrière on s'engage sur des conquêtes ou des ventes, après il faut bien répartir ces objectifs. Après, les objectifs ne sont que la résultante de ce qui était défini dans le budget ou la stratégie. Quand on a des objectifs qui sont sur deux entités, bien évidemment, tout être humain se dira « je fais celui-là, je fais celui-là sur lequel je suis meilleur ». Quand on les recentre sur des activités majoritaires, on sent bien que la mécanique aurait tendance à aller et avoir un peu plus d'entrain. Après, nous, il faut que l'on soit dans la mesure de ces objectifs chiffrés, sachant qu'après une entreprise elle à d'autres objectifs, c'est-à-dire fidéliser sa clientèle. Le basculement du tarif régulé vers le dérégulé tant à être aussi l'un des objectifs assez important en termes de mesure de l'activité commerciale, puisque c'est l'un de nos seuls moyen pour fidéliser le client.

Vous évoquiez le risque qu'un commercial utilise des informations à mauvais escient, avez-vous véritablement des craintes ?

On peut se dire qu'à un moment donné on aurait un commercial qui serait dans une stratégie ou envie de quitter GdB pour aller vers un autre environnement, il est clair que si on ne le sais pas par anticipation, il a toute la latitude pour avoir des informations.

Pour quelle raison aurait-il envie de quitter GdB ?

Pour faire autre chose, découvrir un autre environnement professionnel, ça peut être ici ou ailleurs, il peut avoir l'envie de quitter GdB. On n'est pas pour l'instant dans cette démarche, mais bon, après, il peut y avoir des commerciaux, quand ils sont dans une démarche commerciale telle qu'ils l'ont actuellement, c'est-à-dire de sollicitation et de persuasion auprès d'autres clients, il peut y avoir une connaissance de cette démarche par d'autres fournisseurs qui fait que derrière ils peuvent être sollicités. Il ne faut pas oublier qu'il y a toute la trame des réseaux sociaux sur lesquels chacun s'inscrit, on peut citer des sites comme

Viadéo, sur lesquels chacun peut faire sa promotion. Rien n'empêchera du faire et un moment donné, qu'il soit sollicité par un chasseur de tête ou un consultant. Cette démarche, cette protection, de notre côté GdB, on n'a pas cette vision-là. On ne sait pas comment se propage l'information d'un acteur de GdB sur les réseaux sociaux externes, Facebook, Viadeo, Linkedin, tous ces sites-là. Chacun peut faire, comme il veut, la promotion de GdB, se donner la fonction qu'il veut, matérialisation de ses objectifs ou de sa démarche, il n'y a aucun contrôle de ça.

Pensez-vous nécessaire d'établir un contrôle sur ce type de diffusion ?

Je ne suis pas favorable à contrôler farouchement l'image de chacun, mais protéger les informations qui sont sensibles pour GdB je pense que oui.

Pour vous, les NTIC ont-elles eu des répercussions sur ces fonctions d'intelligence économique ?

Oui. C'est important, par exemple dans le cadre du démarche commerciale, lorsque l'on va avoir un interlocuteur professionnel que l'on ne connait pas, il peut être interlocuteur intermédiaire ou client, la première des choses que l'on va faire ; on va aller sur Internet. On va aller chercher des informations sur cette personne-là, sur cette société. Plus on va développer notre action en dehors de notre territoire, plus on sera dans une demande de validité de cette information, sachant qu'en parallèle les temps sont de plus en plus restreints pour prendre une décision. Avant on avait le temps qui nous le permettait, maintenant on réduit le temps donc il faut que l'on ait la capacité à prendre une décision pour se dire si on se positionne ou l'on ne se positionne pas. Donc si on faisait appel à un prestataire externe, je pense que l'on n'aurait pas l'immédiateté de la réponse, alors qu'éventuellement sur Internet, il y a tellement de choses qui sont publiées, qu'on peut se donner une vision peut être pas juste, mais plus rapide qui peut nous permettre de prendre une décision. Cette information, n'est pas à l'interne mais à l'externe de la société. On l'a bien vu avec l'impact du blog GdB sur lequel tout en chacun utilise ces vecteurs pour faire soit de la bonne communication, soit de la moins bonne. Donc en matière d'information interne ou externe, je pense qu'Internet c'est énorme ! Ca a un gros impact sur l'influence et l'activité de l'entreprise.

Nous sommes donc ici sur les aspects protection ?

Ce n'est pas forcément que protection, c'est aussi vigilance et renseignement, c'est collecte, veille, gestion des connaissances tout ça. On sait que quand on fait un point régulier, on nous dit « avez-vous recherché les informations », pour rechercher les informations, qu'est-ce qu'on fait, on va sur Internet.

Pour vous, quel devrait être le service le plus impliqué sur la protection des données ? Vous évoquez des lacunes en la matière ?

Je ne pense pas, si c'est ça c'est lié à un SI. On a un service qui s'appelle MSI, des informations sensibles, mais comment les protéger ? Ca je ne sais pas.

Donc ça serait plutôt du ressort de la DSI ?

Je pense oui, après comment les protéger, les sauvegarder. Après, je ne sais pas comment on pourrait empêcher quelqu'un de transmettre une information. Je ne sais pas.

Et cela est aujourd'hui une préoccupation importante que vous avez en tant que responsable commercial ?

Ce n'est pas ma préoccupation, c'est plutôt la notion de développement. Mais j'ai toujours en tête, si on avait un environnement qui, en terme de turn over, serait plus important, on aurait cette question récurrente en terme de protection. On n'est pas dans cette notion de turn over de personnel, donc on se pose moins la question. Néanmoins, sans la poser, on est peut-être moins vigilant.

Et la veille et la collecte d'information sur l'environnement de l'entreprise reviendrait à quel service ?

Normalement, collecte d'information, si c'est veille, si on avait un environnement commercial-marketing qui fonctionnait bien, je le verrais plutôt dans un service marketing.

Donc pour vous, c'est plutôt la vocation du service marketing ?

Oui, mais après il faut que ce soit diffusé, partagé. On ne peut pas avoir une veille d'une information qui se déverse comme ça. Quand on voit d'un autre côté les activités journalières de savoir comment elle se passe, la façon de diffuser l'information nuit à l'information. On a la possibilité de collecter facilement de l'information, mais la façon de la diffuser nuit. L'utilisation du mail toute la journée, fait qu'un moment donné l'être humain, je ne sais pas comment il faut faire, il faut qu'il sectorise pour savoir si il traite ou il ne traite pas. Quand ça arrive dans un flot, je dis que je verrai ça plus tard.

Pour vous, y a-t-il beaucoup d'informel dans ces échanges d'informations ?

Déjà, l'échange informel en dehors d'un email est évident. Plus on s'éloigne de la relation humaine, plus on perd le contact. On a besoin de voir les gens, d'échanger, de parler et de se dire vraiment les choses ou évoquer les sujets, parce qu'on est toujours persuadé que l'autre a compris, alors que l'autre s'approprie le message mais ne le perçoit pas de la même façon.

En clair, un mail est insipide, et n'a pas de saveur, alors qu'un échange verbal on peut lui donner une connotation plus précise, de voir la réaction physique de la personne. Soit la crainte, la compréhension, la vision des sentiments humains, ce qu'on n'a pas forcément dans un mail. Donc oui il y a les mails, ça permet de dire, oui j'ai informé, mais ce n'est pas forcément le mieux, après il y a le partage et l'information. Donc pour moi c'est important, pas forcément sur le service ou le cœur d'activité, mais au sein de l'entreprise. Donc moi j'aime bien aller dans les autres services, se faire connaître, si on nous pose des questions de répondre. Mais on ne nous sollicite pas forcément sur notre cœur d'activité, donc on est un peu loin de tout ça.

Lorsque vous transmettez une information par mail, avez-vous systématiquement une réponse ?

Tout dépend de l'information, si on sollicite une réponse, ce n'est pas évident que l'on en ait une, enfin pour moi. On aura une réponse soit par mail, soit qui pourra être verbale. On revient à ce qu'on disait tout à l'heure, la seule raison d'utiliser un mail et qu'il permet de tracer quelque chose, d'avoir un retour de la même nature que l'information transmise.

Si vous regardez ces fonctions d'intelligence économique, pour vous sont-elles liées ?

Moi, entre partager l'information et diffuser l'information, je trouve que c'est très proche. Pour aller ensemble vers l'avant, il faut partager l'information. Il faut faire comprendre, faire adhérer, faire comprendre les objectifs, quels sont les enjeux. Il faut diffuser et partager. Je mets toujours à part la sécurisation et la protection des informations, car nous ne sommes pas encore dans un périmètre très ouvert avec un turn over important dans la fonction commerciale.

Après, la collecte de l'information, je ne dis pas que ce n'est pas lié, je la considère un peu plus à part mais quand même importante. Elle fait partie aussi de l'environnement de GdB de plus en plus ouvert, qui évolue également. Il me semble que l'on doit avoir une veille de plus en plus active. Quand on est plus sur notre cœur de métier, on peut se dire que la veille est peut-être un peu différente. Là on devrait dire que la veille et la collecte d'information devrait prendre de plus en plus d'ampleur.

Est-ce que ces fonctions se sont développées depuis l'ouverture à la concurrence de GdB ?

Développées et s'adaptent d'une façon plus rapide de ce qu'elles le faisaient par le passé.

Donc elles ont gagné en efficacité ?

Je ne sais pas, mais elles demandent la nécessité à s'adapter et à s'accélérer.

Pour vous aujourd'hui, y a-t-il un besoin d'optimiser ces fonctions ?

Oui, je pense que c'est toujours une actualisation de tous les jours, entre différents collègues. Quand on parlait de partage de l'information, je pense qu'il faut que chacun ne reste pas dans son périmètre et comprenne le périmètre des autres, l'enjeu que chacun a dans son périmètre et par rapport aux autres. Transmettre sa valeur ajoutée à l'autre, tout en étant en lien et en évitant de dire « c'est à toi, maintenant ce n'est plus moi ». Avoir ce lien de valeur ajoutée doit permettre de faire une différenciation auprès de notre environnement extérieur qui est le client. Il ne faut pas oublier que c'est le client qui nous donne plus ou moins les tendances vers lesquelles nous devons aller, et c'est quand même nous qui devons-nous mettre au niveau du client et pas forcément avoir la capacité et tout imposer au client.

Pour vous, quelle serait la finalité de ces fonctions ?

Ça devrait être une amélioration, me concernant moi, d'une meilleure démarche commerciale. Quand à une meilleure veille, un meilleur partage des connaissances, après il ne faut pas oublier derrière qu'il y a tous ce qui concerne les outils. Ça part de là quand même ! Si on ne faisait rien, il n'y a pas naturellement un client qui va venir nous voir et nous demander quelque chose, c'est fini ce temps-là ! Maintenant on est là, c'est plutôt nous à aller vers l'extérieur, à aller voir le client, et non l'inverse. C'est donc avoir toutes ces

informations, comment aller voir ces clients, et comment se positionner pour faire connaître GdB. Donc l'information, son partage, deviennent de plus en plus importants.

Donc, dans le cadre d'une activité de conquête ?

Oui, mais pour contrecarrer aussi les différentes démarches des autres fournisseurs. Là, quand on est sur des démarches tests, sur une cible de clients particuliers, avec une démarche que l'on ne faisait pas avant, il faut que l'on mesure l'efficacité de cette démarche-là. Donc, il faut s'adapter.

Pour vous, l'efficacité de ces fonctions-là est-elle mesurable ?

Très bonne question, je ne sais pas. Mesurer l'information, le partage, la veille, on pourrait, à partir du moment, où quand on a une mesure de notre performance commerciale, c'est-à-dire la vision globale de toutes les activités qui se passent dans notre environnement commercial. On peut mesurer l'efficience de cette activité, en mesurant nos résultats. Si on a un périmètre bien déterminé, on peut mesurer l'efficience de notre démarche commerciale. En résumé, quand on se positionne sur des démarches d'appels d'offre sur le territoire national, on a capacité à mesurer si on est bon ou pas bon. Mais après, on partage le fait de notre collecte d'information et du résultat, comment mesurer le partage de l'information et des connaissances, là on pourrait se dire, que si on a des forces commerciales dans lesquelles ils sont tout le temps face au mur et en échec, et que en amont on a pas mis en place la remontée d'information, la mise en place plus ou moins d'actions correctives ou de modifications de fonctionnement, et de redescente de cette information pour la pratique, c'est le seul moyen que l'on a de le mesurer. Si on prend une attaque frontale de fournisseurs sur des clients qui font du one shoot, pour les faire signer, si nous on attend, on ne peut faire qu'enregistrer des pertes. Alors que notre démarche malheureusement, c'est enregistrer les pertes mais aussi voir comment on réagit pour faire fi ou contrattaquer et contrecarrer la concurrence. Un moment donné il y a ça, décision, et derrière partage de l'information. Après, c'est difficile de le mesurer, mais bon, je pense que l'on pourrait le mesurer par un impact, une action corrective, la communication de cette action corrective et quel était le résultat.

Avez-vous enfin le sentiment de valoriser l'information ?

Ça veut dire quoi donner de la valeur ?

Pour la personne qui la reçoit …

Je ne pense pas, tout dépend de la façon dont on va transmettre l'information. Je dirai l'entrain, la vigueur, l'envie de transmettre l'information. Je suis quand même très réfléchi là-dessus, je ne pense pas que l'on lui donne la valeur que l'on devrait lui donner et qu'elle a la même répercussion aux personnes ou au groupe de personnes auxquels on a voulu transmettre cette information. Je pense que plus on transmet l'information, plus naturellement le message se dilues et n'a pas forcément la même portée, notamment pour celui qui aurait pu être à l'origine de ça. En résumé, ça peut être très important pour la personne qui veut transmettre l'information. Lui a tellement muri, réfléchi, il en connait les impacts, que la façon dont il va le transmettre, il va percevoir que c'est naturel, facile et évident, et quand on n'est pas forcément en phase, on en a pas la même persuasion,

l'information que l'on va donner après va avoir de la déliquescence. Cela veut dire que lorsque l'on ne reboucle pas le niveau de persuasion de l'information, quand on le reboucle, on le remonte au N qui a donné l'information, il ne comprend pas que le N-2 n'a pas compris. Donc il va les juger embêtants, incapables, alors qu'au contraire, ils en perçoivent une partie, mais tout le challenge d'adhérer, c'est qu'il faut revenir pour faire remonter ce niveau d'information, donc on est dans la récurrence à chaque fois.

Mon sentiment, si on donne une chose, la personne va dire d'accord, mais je ne suis pas sûr que le d'accord est à 100% d'accord pour elle. Si on lui repose la question deux heures ou deux jours après, on verra que la persuasion que l'on s'est faite est complétement différente que la persuasion qu'en voulait l'émetteur. Cela a deux impacts, premièrement, on se rend compte, que celui qui l'a reçu, le récepteur, n'a pas forcément tout compris, et ça fait un retour à l'émetteur qui se rend compte que ce qu'il a voulu faire passer, n'a pas été bien perçu. Donc ça le met en situation de prise de conscience de lui, de se dire « je n'ai pas bien expliqué, je n'ai pas pris la bonne méthodologie, ils n'ont pas compris, ce n'est pas normal, ils auraient dû comprendre, alors que ce n'est pas forcément ça ». Je veux dire, que l'on ne reboucle pas l'information pour savoir si elle est bien comprise.

Vous pensez qu'il y a un problème de retour d'information ?

Je pense qu'il faudrait un retour, quand on dit « voilà, on change on fait ça », avant de se dire « d'accord, on a décidé de changer », on dit « on fait ça », mais avant que le « on fait ça corresponde », le délai temps fait que derrière, ce n'est pas trop long, mais c'est long et on n'a pas forcément la même chose, entre l'objectif A et la réalisation A.

J'ai terminé, avez-vous quelque chose à rajouter ?

Non, je pense que ça été clair dans l'échange, après il y a le jeu d'amener les items. Après ça démontre qu'entre les interlocuteurs des idées similaires, mais que les acteurs font leur activité mais ne partagent pas forcément cette activité.

6) *Chef de marché habitat*

Durée : 43 minutes

Date : 19/02/2013 à 10h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Le nom en lui-même « intelligence économique » n'évoque pas l'information, mais plutôt les comportements de l'entreprise à l'extérieur.

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Je suis responsable du marché de l'habitat individuel, je m'occupe de tout ce qui est promotion, c'est-à-dire les offres de services, tout ce qui peut aider à la vente : Les offres promotionnelles, les manifestations commerciales, les relations avec les partenaires, tout ce qui peut m'aider à avoir une meilleure connaissance du marché. Je m'occupe également de la solidarité et de la précarité énergétique et joue le rôle de porte-parole de l'entreprise dans ce domaine. Cela représente un volet sur lequel il est important de communiquer en incitant les gens à faire des économies d'énergie.

Vous êtes amenée à travailler aussi bien avec les services internes de l'entreprise qu'avec les parties prenantes externes ?

Voilà

Pensez-vous pratiquer les fonctions d'intelligence économique présentées ?

La veille oui, car il s'agit d'une mission indispensable pour un chef de marché, notamment d'un point de vue technique. J'étais en réunion il y a quelques jours sur les mesures fiscales en lien avec le marché de l'habitat. Concernant le partage des connaissances, je le fais au travers d'informations à l'auditorium notamment sur toutes les réglementations thermiques ou sur les aides financières, les crédits et la précarité énergétique. Même si ils le sentent au quotidien, cela est pertinent de présenter des chiffres pour savoir ce qu'il se passe dans leur secteur. Lorsque l'on produit des offres, on les communique en transverse en réunissant les collaborateurs d'accueil et PTC, c'est aussi un partage des connaissances.

Et au niveau de la protection ?

Sécurisation et protection apparaissent pour mon secteur comme inadaptés, plus les gens savent, plus ils sont efficaces. Par exemple, ce matin, un agent d'accueil a reçu un appel téléphonique concernant les DPE et a répondu que l'entreprise ne pouvait pas réaliser ce type de mission. Je lui ai dit que si, nous pouvons le faire. Plus l'information est diffusée largement, mieux c'est, il n'y a rien de confidentiel à notre niveau. Je trouve contradictoire d'associer information et rétention, protection et sécurisation. Je trouve que cela va à l'encontre de l'information.

Je ne dirai pas influencer mais plutôt informer, surtout pour donner un maximum d'informations. Ce terme n'est pas positif et renvoi à la manipulation, le but de l'information est de mettre au courant et non d'influencer.

Pour vous, comment se traduit l'information ?

Cela peut être dans le cadre de réunions, de rencontres avec les partenaires, de rappels sur des mesures fiscales avec des articles dans le journal interne, un papier.

Et l'influence des parties prenantes de l'entreprise ?

Oui effectivement, si l'on souhaite faire la promotion d'un produit, on influencera en mettant par exemple en avant la chaudière à condensation.

Y a-t-il des conséquences négatives à des mauvaises pratiques de ces fonctions ?

Lorsque l'on n'a pas d'informations, cela laisse l'imagination faire le reste avec le risque d'aller sur de mauvaises informations. Lors d'une réunion avec le Directeur Général, je lui ai demandé des informations sur l'actionnariat de l'entreprise. Il a répondu qu'il n'avait pas d'information. Le fait de ne pas avoir d'information est déjà une information.

Cela impacte-t-il le quotidien des collaborateurs de l'entreprise ?

Oui cela est sure car c'est l'avenir de l'entreprise, la motivation, notre outil de travail, notre gagne-pain. C'est très important.

Cela influence-t-il la manière de travailler des gens ?

Oui, vous pouvez voire depuis 2010 une démotivation générale, je connais l'entreprise depuis 32 ans et je n'ai jamais vu ça.

Ces fonctions sont-elles importantes pour l'entreprise ?

En tant qu'agent de l'entreprise, c'est important d'être rassurée, d'avoir des lignes directrices, des lignes de conduite et des objectifs.

Qui serait le plus impliqués dans l'entreprise au niveau de ces fonctions ?

L'information est large, sur le devenir de l'entreprise ça serait la Direction Générale. Sur les nouvelles orientations commerciales, le responsable du service commercial. Il n'y a pas de service qui prédominerait sur ces questions.

Collectez-vous d'informations que vous diffusez à d'autres collaborateurs ?

Oui, cela m'arrive souvent, au départ dans le cadre d'échanges transverses avec le commercial, l'accueil et les services techniques. Parfois nous nous réunissons, nous avions prévu de créer des trinômes car le problème le plus important est que les gens ne se connaissent pas. Nous ne pouvons pas communiquer sans nous connaitre. Dans ce sens, nous avions organisé un événement au cirque afin de créer une émulation pour que les gens échangent. Comme je suis l'une des plus anciennes, je connais bien tout le monde, les gens

m'appellent et j'essaie de faire le lien. Le premier écueil, est que les services ne sont pas au même endroit. Nous avions évoqué de faire une opération interne « vis ma vie » pour créer un lien entre les collaborateurs. C'est bien que chacun soit au courant des problèmes des autres.

Vous sentez-vous dépendante d'autres services en matière d'information ?

Oui j'en ai besoin, mais il faut aller chercher l'information. Un gros manque se fait sentir lorsque certain ne sont pas au courant des nouvelles mesures fiscales par exemple. Ils demandent donc l'information, nous essayons de devancer ces demandes en étant en relation avec nos partenaires. Les journées portes ouvertes sont un bon exemple, même si elles ne se traduisent que par peu de ventes. La richesse de la journée passée avec le fabricant de chaudière est très positive au niveau de la connaissance des produits. Cela permet d'améliorer les métiers techniques de l'entreprise et de mieux cerner les tendances du marché. Ce genre d'information est acquis dans le cadre de relations privilégiées avec les gens.

L'aspect humain a-t-il une dimension importante dans le partage d'informations ?

Absolument, c'est le plus important

Et le côté informel ?

Bien souvent, lors de discussions à bâtons rompus, nous apprenons beaucoup de choses que l'on peut creuser, c'est-à-dire vérifier avec d'autres informations.

Quel serait l'impact de l'optimisation de ces fonctions d'intelligence économique ?

Je pense que c'est un travail de chacun, qui n'est pas dédié à une personne. Chacun doit faire remonter les informations. Dans le cadre professionnel, nous avons forcément les informations. Ce qu'il faut c'est faire remonter les informations. Une sorte de sensibilisation est nécessaire, pour que les gens prennent conscience que cela est important. Je trouve qu'il y a trop d'informations, et nous sommes noyer dedans. Je ne sais pas vraiment de quelle manière on peut faire remonter cela.

Y a-t-il un lien entre ces fonctions ?

La collecte, le partage et la diffusion se suivent. Concernant la protection, je ne vois pas quelles sont les informations sensibles. Je pense que l'on ne peut être que fier de ce que l'on fait. Il y a une espèce de pyramide, celui qui a l'information est une sorte de dieu.

Et entre veille, gestion des connaissances et influence ?

Oui, si on a l'information plus rapidement, nous pourrions communiquer plus efficacement, à condition d'avoir la volonté. Je ne comprends pas pourquoi on s'interdit de diffuser certaines informations, particulièrement dans le cadre du journal interne à l'entreprise. Diffuser des choses que les gens savent déjà ne sert à rien, il faut parfois prendre des risques.

Quel serait le but de ces fonctions ?

D'être réactif, notamment par rapport aux offres. Je me souviens de l'offre il y a sept ans autour de l'eau chaude solaire. Un partenaire est venu nous voir pour nous proposer un produit. Nous avons construit une offre en utilisant notre fichier clients et nous avons transmis un courrier aux clients. Nous étions les premiers sur Bordeaux, le fabricant nous a promis une soirée kart pour 10 ventes, pour 20 un weekend à l'Ile d'Oléron, pour 40 un voyage au Maroc. Nous doutions, car le produit coûté 3000€. Nous en avons vendu 135 et nous sommes partis au Maroc. Tout le monde a été surpris, nous les premiers.

Comment avez-vous trouvé cette information ?

Au départ nous avons fait de la veille, au cours de la discussion avec le partenaire. Personne ne commercialisait à l'époque le produit, et nous avons décidé avec le responsable commercial de nous lancer, car nous ne risquions rien. L'année suivante nous avons relancé le produit pour soixante ventes, encore l'année suivante avant de stopper la commercialisation de ce produit car nous n'étions plus présents au bon moment.

Nous avons réagi rapidement, même si le facteur chance est très important. Nous étions au bon moment au bon endroit et nous avons saisi une opportunité. A l'époque le Directeur Commercial et la Directrice Marketing n'y croyaient pas. Nous n'avons pas fait de communication massive. Finalement, nous avons passé quatre jours au Maroc.

Comment aviez-vous communiqué ?

Grâce à un mailing que nous avons envoyé avec les factures. Il n'y avait pas de besoin car il s'agissait d'un nouveau produit. Finalement, cela était en phase avec le développement durable. Nos clients étaient essentiellement des personnes âgées qui se sont dit que c'était le moment de faire un geste pour la planète. Il y a également une partie de hasard.

Une information peut-elle avoir de la valeur ?

Oui, dans le cas précédent elle était précieuse, car elle est arrivée au bon moment et a permis de réaliser 135 chantiers, au moment de salons ou de journées du développement durable. Nous sommes bien tombés !

Pensez-vous donner de la valeur à l'information ?

Dès qu'elle est transmise, une information prend de la valeur en enrichissant les gens auxquels on l'a transmet. Plus il y a de monde au courant, plus elle peut être véhiculée, comme une boule qui grossit.

Avez-vous des retours après avoir transmis une information ?

Oui, mais cela dépend, sur des mesures fiscales par exemple pas systématiquement, mais je sais que cela va leur servir. Même si ils n'en ont pas besoin, les commerciaux seront répondre en cas de question. Je ne fais pas cela pour un retour mais pour enrichir les collaborateurs.

Y a-t-il une des fonctions d'intelligence économique qui serait la plus importante ?

Le partage de l'information et des connaissances est la plus importante. La diffusion est naturelle, le plus important est l'échange.

Il s'agit d'une fonction à améliorer ?

La collecte se fait plutôt naturellement, il faut surtout améliorer le partage.

Et la protection ?

Non, pas pour le service marketing. Lors de l'augmentation des locations de compteurs de 300%, un certain secret existait sur cette thématique ce qui a eu pour conséquence une crise. Les personnels d'accueil n'étaient pas au courant, et il est problématique d'apprendre par la presse certaines informations relatives à l'entreprise.

Vous évoquez une crise, les fonctions d'intelligence économique sont-elles en lien avec ce phénomène ?

Il aurait fallu une information en interne, si les décisionnaires en avaient parlé au service de l'accueil ou au marketing, ces derniers auraient donné un avis défavorable. Si nous l'avions su, nous n'aurions pas fait cette erreur.

Personne ne voulait en parler, sauf que parfois il est important d'impliquer un maximum de personnes.

7) *Responsable Communication*

Durée : 38 min

Date : 26/02/2013 à 9h

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Au niveau de l'entreprise, s'agissant de la communication, une grosse partie est gérée au niveau du groupe, d'un point de vue institutionnel, même si cela est très théorique. Initialement rattachée au service commercial, je m'occupe de la communication commerciale, désormais au sein du service marketing. A un moment donné j'étais rattachée au service commercial sans distinction d'entité. Maintenant, je suis rattachée à l'équipe marketing, même si le terme consacré est l'ingénierie commerciale, même si l'équipe n'a jamais été au complet.

Qu'entendez-vous par communication commerciale ?

Le fait que l'on soit dans la même entité pose la question de la différence entre le marketing et la communication. J'essaie de poser les choses assez facilement en disant que la communication poursuit des objectifs à moyens ou longs termes alors que le marketing direct poursuit des objectifs à courts termes. Je poursuis donc des objectifs commerciaux, la communication n'étant pas une fin en soi mais un service rendu aux commerciaux qui sont en première ligne ou aux agents d'accueil. L'idée est de donner les outils aux commerciaux, au sens large, afin de remplir leurs objectifs avec plus de réussite.

Trouvez-vous cohérent d'être rattachée au service marketing ?

A partir du moment qu'il existe des services transverses, pourquoi pas. Même si je pense qu'il y a plein de scénarii possibles.

Trouvez-vous cela naturel ?

Je pense que c'est indissociable pour la communication commerciale. Une entité de communication commerciale et institutionnelle, avec du marketing, ne me paraît pas improbable non plus.

Quelles fonctions d'intelligence économique pratiquez-vous ?

La veille, en amont, pour moi-même, grâce à des outils d'alerte. Au quotidien, je lis la presse en version numérique. Quelques newsletters locales et métiers. La collecte de l'information se situe plus au niveau de l'environnement énergétique et métier. Au niveau de la collecte de l'information interne, elle est beaucoup plus informelle. Le seul outil que nous ayons, est, il me semble Koi'd9 et le site Intranet, mais qui n'a pas une actualité brulante. Dans la mesure, ou dans le cadre de l'organisation du service, nous n'avons pas de réunions d'information régulières, cela reste une collecte assez informelle.

Pour vous, à quoi renvoie une veille interne dans l'entreprise ? Au partage d'informations ?

Oui, mais finalement je me demande si on n'apprend pas plus de chose de façon informelle, sans rechercher l'information. Après, c'est aller l'attraper par les cheveux, faire du forcing. Il s'agit d'expliquer aux gens pourquoi c'est important d'échanger.

Pour vous, le côté informel est-il important ? Est-ce une volonté ?

Ce n'est pas une volonté, et le formalisme serait la clef. Nous sommes dans une structure qui connait une étape particulière, cela explique que pour le moment il n'y a aucun formalisme. La mission de l'organisation fait partie de ses attributs.

La diffusion de l'information est donc une force pour l'organisation ?

Oui, après je ne dis pas que je n'ai pas l'information, elle n'est pas formalisée. Ce matin je suis sortie du bureau du Directeur Général qui m'a donné une information que je recherchais. L'open door system peut compenser cette absence de formalisme, mais c'est sûr que c'est aussi bien de planifier et de se prévoir des moments de partage de l'information.

Quelles sont les conséquences de cette absence de formalisme ?

Je pense que c'est dans la priorisation que cela pose un problème. Lorsque les informations sont informelles, c'est à nous de les prioriser, car elles se transforment en actions dans le cadre de notre métier. Le fait de ne pas pourvoir le formaliser, crée de l'hésitation dans les priorités à donner car il n'en découle pas une organisation des missions de chacun.

Donc, un formalisme plus important vous permettrez de mieux formaliser vos missions ?

Justement, cela permettrait aussi un partage des priorités. L'idée clef est que le manque de formalisme fait que le passage à l'action est moins mécanique.

Vous vous positionnez donc comme quelqu'un qui collecte l'information plutôt qu'en position de partage de l'information ?

Le partage de l'information est le cœur de mon métier, tellement qu'il se traduit dans les outils que je conçois. Comme je travaille seule, la collecte d'informations entre dans le cadre de mes missions, j'ai un rôle dans l'entreprise qui me rend indépendante, même si cela ne signifie pas que je ne fais pas parti de la mécanique de l'entreprise.

Et la protection de l'information ?

Justement, cela m'évoque dans l'entreprise, la valeur de notre fichier client. Même si cela m'interroge dans la dimension marketing direct, en tant que salariée, plutôt qu'en tant que communicante. Lorsque je vois que des fichiers partent chez des routeurs, comme je ne connais pas ce métier, je ne sais pas qu'elles sont les règles d'éthique. Je m'interroge, d'un point de vue citoyen.

Après, dans le cadre de mon métier, où il s'agit de diffuser l'information, je n'ai pas d'informations confidentielles à protéger, après il peut y avoir des documents en attente de validation réglementaire par la CRE. Je ne vais évidemment pas diffuser une information

sans validation de mes services clients. Sinon, la protection des données pas tant que ça.

Et sinon sur l'influence ?

C'est le cœur de mon métier, même si cela dépend de sa dimension. Ce qui pourrait justifier en terme d'organisation une place à part de la communication c'est une vision de porte-parole, de conseil stratégique, or ce n'est pas cette conception qui prédomine dans l'entreprise. Nous sommes plutôt dans la conception d'outils afin de mettre la table pour les agents en première ligne.

Il peut y avoir une vision de la communication plus influençable, qui influence l'interne ou l'externe, si jamais nous étions proactifs en terme de relations presses, il se trouve que ce n'est pas la politique de l'entreprise. Après au travers des outils, j'essaie d'influencer le comportement du destinataire de l'information. C'est ça le rôle de la communication. Nous influençons le comportement du consommateur, ou sa perception en termes d'image de l'entreprise pour la communication institutionnelle, ou en matière d'acte d'achat pour la communication commerciale. Après, cette notion d'image ne m'échappe jamais, évidemment, en marketing nous avons parfois des visions courts termes qui me choquent sur l'image de l'entreprise.

Pour vous ces fonctions sont-elles importantes ?

En ce qui me concerne, je considère que tout est important. Au quotidien, je réalise que la gestion des connaissances ou la veille sont compliquées. L'influence fait partie de l'objectif de mon métier. Tout le travail réalisé en amont est plus des habitudes de travail, une façon de fonctionner. Après, je pense qu'influence est synonyme de communication.

A votre avis quels sont les collaborateurs de l'entreprise les plus impliqués dans ces fonctions ?

L'information ascendante, plus informelle, est aussi importante que l'information descendante. Je ne sais pas si je privilégierais des acteurs. L'importance de chacun découle de l'importance de chacun dans le cadre d'une organisation pyramidale. Il y a une importance qui se superpose à l'organisation de l'entreprise. Par exemple, l'information qui vient de mon directeur général qui est aussi le responsable de mon équipe va avoir plus de valeur en termes d'orientation. Après en termes de service clients. Je n'arrive pas à vous le dire.

Donc, la position hiérarchique a un impact sur la pratique de ces fonctions ?

Oui, il me semble, même si je pense que certains diraient que c'est le mode de fonctionnement archaïque. Pour moi, cela n'est pas à remettre en cause, il s'agit d'une donnée entrante. Pour moi, ce qui est aussi important c'est la collecte d'informations métiers, savoir ce que les autres font en matière de communication. Généralement, ces informations je ne les partage pas. Après, elles entrent en ligne de compte dans la conception des outils, ce qui me permet d'opérer une influence. Choisir un graphiste qui a une grande notoriété, une agence qui a pignon sur rue bénéficiant d'une bonne réputation sont des outils

d'influence, tout autant que ce que je vais mettre dans mes outils de communication pour informer le client et l'orienter vers son acte d'achat.

Etes-vous dépendante, au regard de ces fonctions, d'autres services de l'entreprise ?

Oui totalement, c'est un organisme vivant et je n'arrive pas à exclure une entité comme étant plus apporteuse d'une information qu'une autre. Après, j'ai des services qui sont plus demandeurs en matière de communication comme le service commercial ou le service clientèle et le SAV.

Ces services vous alimentent en matière d'informations ?

Non, ils m'expriment des besoins. En matière d'informations, ils me donnent des pistes de contenu, mais pas exclusivement. Cela n'est pas si mécanique, c'est en fonction des informations que je vais distiller, organiser, en fonction des éléments d'autres services.

Quel serait l'objectif de ces fonctions ?

Nous ne sommes pas une entreprise philanthropique, il s'agit d'être plus performant sur la pratique commerciale, surtout sur les résultats. C'est ça l'intérêt !

L'éthique intervient-elle dans la pratique de ces fonctions ?

Oui, mais l'éthique je la défends à tous les niveaux de l'entreprise, donc à celui-là aussi.

Quand je dis que l'on n'est pas une entreprise philanthropique, bien entendu, c'est une ellipse lorsque je dis ça, l'idée est d'alimenter la fonction stratégique de l'entreprise. Mais je pars du principe qu'elle est au service de l'objectif commercial, comme nous tous.

Pour vous, ces fonctions ont-elles une dimension stratégique ?

Organiser les données, cela permet d'orienter les priorités d'une entreprise. Connaître l'entreprise, c'est savoir comment se positionner. Ce sont des piliers de la stratégie commerciale.

L'information aurait-elle de la valeur ?

Cela me paraît tellement une donnée essentielle, j'ai l'impression que les adjectifs qui me viennent son communicants.

Pensez-vous valoriser l'information ?

Je pense qu'une des façons de valoriser l'information est la communication interne qui est la première marche de la communication. Dans la mesure où je ne suis pas vraiment sur cette partie, je considère que je ne la valorise pas assez bien. A l'interne je la valorise de façon informelle, à l'externe il s'agit de mon métier.

8) *Chef de marché professionnels*

Durée : 40 minutes

Date : 20/02/2013 à 10h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Je travaille au service Marketing et Communication et suis en charge du marché des professionnels ; je réalise les études prospectives, les études de marché. Je suis en lien transverse avec les équipes commerciales et SAV concernant l'atteinte d'objectifs définis par les responsables de service. Je mets en place des actions en adéquation avec ces objectifs et propose des outils de suivi. Je dispose également d'un volet évènementiel pour tout ce qui est institutionnel, par segment client bien défini.

Et le volet communication ?

Je suis en lien avec la Responsable Communication et devient son client, même si je suis à même d'optimiser les budgets de ce côté-là.

Quelles fonctions d'intelligence économique pratiquez-vous ?

Collecte de l'information, tous les jours je réalise de la veille qui me prend beaucoup de temps. D'ailleurs je pense qu'une personne devrait être nommée pour récolter cette information, cela me prend bien une heure tous les matins pour classer l'information et les transmettre. Je mets à disposition les informations que je juge intéressantes à dispositions sur le serveur de l'entreprise.

Concernant le partage de l'information, oui si cela concerne les veilles métiers. Après il est important d'évoquer l'utilisation du partage de cette information, c'est bien de transmettre l'information, mais si cela reste dans un placard, c'est inutile.

Sécurisation et protection de l'information sensible, qu'entendez-vous ?

Protéger l'information qui a de la valeur pour l'entreprise…

Je ne vois pas qui viendrait nous piquer des informations, et je pense que le service informatique a mis en place des outils efficaces. Après nous pouvons maîtriser que difficilement le risque de fuite, et je ne vois pas qui pourrait sortir des informations. C'est difficilement maîtrisable. Après, s'il y a un sentiment d'appartenance à l'entreprise, il n'y a pas de risque de transmission d'informations sensibles.

Qu'entendez-vous par « rester dans un placard » ?

Comment dire, il me semble que les informations transmises, telles les études de marché, qui auraient pu apporter pour les utilisateurs, type les commerciaux, ne sont pas perçues comme importantes. Ils n'en voient pas l'utilité ou n'ont peut-être pas le temps. Les documents ou les résultats de veille, que je transmets depuis près d'un an, n'ont pas connu

de retour. On ne me remercie même pas. Je ne sais pas si ils perçoivent l'intérêt de ces informations, même si ils réclament plus d'informations.

Cela concerne donc la finalité du partage de l'information ?

Voilà !

Et l'influence ?

Je pense qu'à mon niveau, je n'ai pas d'influence, si ce n'est la diffusion d'informations. Cela revient à ce qu'on vient de dire, il faut que tout le monde prenne conscience que l'information peut apporter un plus, même si je ne sais pas si cela a véritablement une influence.

Et dans l'environnement de Gaz de Bordeaux ?

De façon informelle oui, même si je ne suis pas dans de grands réseaux d'influence, lorsque je suis en formation ou chez des amis, lorsque je parle de GdB, si des choses sont déviées, je les remets dans leur juste valeur, et je parle de ce que fait l'entreprise.

Le côté informel a donc de l'importance dans cette liste de fonctions ?

Oui.

A quel niveau ?

Sur le partage de l'information, il y a une existence de l'informel mais pas une prédominance, car il faut tirer l'information pour l'avoir, partager n'est pas naturel. Même si il y a une différence en fonction du niveau hiérarchique. Par exemple, on peut arriver à avoir des informations utiles pour tous, qui ne sont pas dites au niveau de la direction et qui permettraient un meilleur fonctionnement de l'entreprise. Pour les informations métiers, les gens vont parler plus librement à condition qu'elle n'ait pas de répercussions sur leur quotidien. Par exemple au niveau du service accueil, il y a un véritable malaise, les collaborateurs ne donnent que de brèves d'informations de peur que cela leur retombe dessus.

Quelles sont les conséquences de ces dysfonctionnements ?

Une certaine inertie et un attentisme, nous n'allons pas vers une attitude proactive. Les gens se trouvent donc désabusés.

Et les conséquences sur les parties prenantes de l'entreprise ?

Je pense que ces fonctions constituent une chaine, cela peut avoir des influences sur les informations communiquées aux acteurs.

Ces fonctions sont donc importantes ?

Elles sont liées, si vous partagez les informations et connaissances, en cas de départ d'un collaborateur, il y a moins de risque. D'où l'intérêt de sécuriser et d'anticiper, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle. Il est essentiel de partager, même si nul n'est irremplaçable.

Quels sont pour vous les collaborateurs les plus impliqués dans ces fonctions ?

Je n'en sais rien.

Etes-vous dépendante de certains services en la matière ?

Je ne suis pas dépendante, mais en attente de besoins car je dois travailler de façon commerciale avec le pôle SAV ou commercial. Je ne vois pas comment je peux répondre aux besoins des utilisateurs, sans information. Il faut en permanence aller chercher l'information, la transmission n'est pas quelque chose de naturel alors que pour moi cette transmission est normale.

Qu'entendez-vous par fonctionnement transverse ?

Je verrais des réunions régulières permettant de balayer ce que l'on a fait, les perspectives d'évolution et nos objectifs. Cela n'est pas le cas aujourd'hui.

Aujourd'hui ces dysfonctionnements sont la conséquence d'une absence d'esprit collaboratif propre à l'être humain. Nous sommes sur des schémas protectionnistes du pouvoir, détenir l'information c'est conserver un pouvoir, peut être illusoire.

Y a-t-il un lien avec l'implication de la hiérarchie ?

Oui tout à fait, c'est-à-dire que le partage de l'information se fait d'égal à égal en fonction de l'échelon hiérarchique. L'information devrait être ascendante et descendante ce qui est difficile.

D'autres choses freinent-elles le partage d'information ?

Je ne sais, car il est difficile pour moi de comprendre pourquoi l'on ne partage pas l'information. Je pense qu'il y a un facteur pouvoir et individualiste, garder l'information c'est garder un pré carré.

Ces quatre fonctions sont-elles un tout cohérent ?

Je trouve cela cohérent. J'aurais mis la protection après les trois autres. Je collecte, puis partage et fais en sorte, si c'est des informations sensibles de les protéger pour ne pas qu'elles soient diffusées à tout va.

Quel serait le but de ces fonctions ?

J'y mettrai des degrés, le Directeur Général n'a pas le même degré d'information. Il s'agit de motiver pour savoir pourquoi le salarié vient travailler, connaître le but de chaque mission afin de faire de chacun un élément important de la chaine de valeur. Il s'agit d'un moteur.

Quelle fonction serait donc véritablement motrice pour l'ensemble des collaborateurs ?

La gestion des connaissances, et le partage de l'information.

Vous évoquez le degré de responsabilité, avez-vous d'autres idées ?

Rassurer.

Et sur la veille ?

De ne pas passer à côté d'informations essentielles pour l'entreprise, nous avons des concurrents, il me semble normal de s'intéresser aux concurrents. Je dispose d'alertes sur ces derniers.

Comment cela se traduit ?

Il s'agit d'un arbre, nous sommes le relais de l'information, il faut à un moment qu'il y ait des strates relais d'informations en créant des réflexes de partage. Chacun doit être acteur de la collecte et du partage d'informations. Il ne devrait pas y avoir de barrière au niveau de l'information. Certains éléments sont confidentiels, mais l'information rassure.

Est-ce que l'information a de la valeur ?

Beaucoup s'interrogent sur l'avenir de l'entreprise, dans le sens où va-t-on ? Et plus précisément de savoir si les dirigeants savent vers où s'oriente l'entreprise.

Avez-vous le sentiment de donner de la valeur à l'information ?

Je ne pense pas.

Quelle est la place du dirigeant dans ces fonctions ?

Il dispose d'une place importante, de capitaine, en donnant des directives et en rassurant, les troupes doivent savoir qu'il est là et qu'il est impliqué.

Comment cela se traduirait-il ?

Cela passe par de la cohésion d'équipe permettant de remotiver les troupes afin de rassurer et de passer un moment convivial. J'aimerais que l'on se réunisse afin de connaître les résultats de l'entreprise et de revenir sur les objectifs.

Finalement la cohésion de l'entreprise est essentielle à ces fonctions ?

Si tout le monde va dans le même sens, cela permet de faciliter le partage de l'information.

9) *Directeur de la communication*

Durée : 88 minutes

Date : 04/03/2013 à 15h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Je suis Directeur de la Communication, j'interviens sur la communication interne pour les deux sociétés, la communication institutionnelle pour les deux sociétés aussi, la communication produit uniquement chez Régaz, la communication produit de GdB étant hébergée par le marketing de GdB.

Concrètement, comment se matérialise la communication interne ?

Il y a plusieurs aspects, formels et informels. Dans les aspects informels, je fais beaucoup de veille, c'est-à-dire que je lis énormément de choses, que ce soit dans la presse, la PQR, la PQN, la presse professionnelle, tout ce qu'on peut trouver sur Internet. Jusqu'à maintenant je suis aidé par une agence de presse mais notre contrat va se terminer fin avril, après on sera en solo. Après la restitution de l'information à l'interne, j'ai différents canaux, différents groupes : le Comité de Direction de Régaz, pour qui je fais une veille plus stratégique, business, le secteur du gaz etc. Je leur fais passer assez régulièrement des informations que j'ai lues ou des coupures de presse. Après, sur l'ensemble de la population des entreprises, évidemment on a notre support interne, la gazette Koi'd9 qui reste le vecteur où on peut faire passer de l'information qui soit validée, conforme et qui permet de faire avancer l'information dans la boite, de ce qui se décide au niveau des directions et qui est mis en place après.

Puis, à côté de ça il y a des petits supports, par dossier notamment, on parle de Ginkgo, le PGI, on a monté une mini gazette spéciale PGI qui est sortie au format papier alternativement avec une newsletter mail. Ce sont des choses qui sont dédiées à un projet particulier où on sent, parce qu'évidemment le PGI est quelque chose qui va amener énormément de changements dans la maison au niveau des habitudes de travail. On sait bien que quand on commence à toucher aux habitudes de travail, on a une forte résistance au changement, ce qui est normal, ça ce n'est pas propre à chez nous, c'est partout. Evidemment, il faut accompagner les gens et les tenir informer au maximum, de ce qui se passe sur ce dossier pour qu'à un moment donné, à force de recevoir de l'information là-dessus, ils commencent à se sentir concernés. Au final, ça va impacter tout de même beaucoup de gens, donc on les tient informer régulièrement des évolutions de ce dossier via un support spécifique. Cela ne nous empêche pas de parler de Ginkgo dans la gazette. Mais c'est vrai que l'on a fait des communications ciblées sur ce sujet lorsqu'il y avait des évolutions importantes dans le dossier.

Et côté GdB, comment s'articule la communication interne ?

Côté GdB aujourd'hui, à part la gazette, le sujet est délicat. Officiellement, il faudrait que je ne sois communicant que pour Régaz, la CRE nous met la pression là-dessus. Mais je leur

ai dit et écrit, en rédigeant une convention entre la maison mère et la filiale, où j'ai dit clairement quelles étaient mes missions, pour Régaz et GdB. La CRE sait aujourd'hui que je continue des missions pour GdB, même si ça n'est pas de son goût, la séparation juridique, on l'a bien vu, atteint ses limites. Comme il n'était pas question d'avoir deux services supports, et là ce n'est pas que la communication, mais aussi la DAF, la RH, ce sont les services supports qui continuent à gérer les dossiers pour GdB. Moi pour la partie communication, j'ai toujours le volet institutionnel et l'interne. Evidemment, j'ai des contacts très réguliers avec le Directeur Général de GdB, et après j'ai des contacts plus épisodiques mais réguliers quand même avec notamment la Direction Energie parce que, quand il faut communiquer à l'extérieur, notamment dans la presse, pour tout ce qui concerne les mouvements tarifaires, qui ont souvent été à la hausse ces dernières années, c'est moi qui m'en charge. Il faut donc que j'ai des relations assez étroites avec ces personnes pour que je puisse anticiper ces mouvements tarifaires et voir à quel moment il va falloir communiquer ou pas. Tout en sachant que depuis quelques années on a adopté une ligne de communication assez sobre sur les mouvements tarifaires. Ce qui n'était pas le cas avant.

Est-ce que systématiquement, du moment que vous pratiquez la veille, il y a une restitution derrière ?

Comme je lis beaucoup, je ne peux pas dire que tout ce que je lis est intéressant. Je fais un premier tri évidemment, après ce qui est compliqué, et ça malheureusement c'est un problème plus technique qu'autre chose, c'est qu'il y a une protection de droit sur tout ce qui est article, qui fait que l'on a des déclarations à faire au CFC. En gros, on n'est pas censé faire un copié-collé d'un article que l'on trouve sur Internet ou partout ailleurs, ou faire une photocopie de Sud-Ouest et l'envoyer à 5, 10 ou 100 personnes car il y a une protection. Si on le fait, il faut le déclarer, et donc payer des droits. C'est une machinerie assez lourde, et c'est vrai que pendant des années on l'a fait sans trop se soucier de ce qui pouvait se passer après. Aujourd'hui, on fait beaucoup plus attention. J'ai quand même un abonnement à l'argus de la presse qui fait de moi un veilleur officiel, et à travers cet abonnement, j'ai la possibilité sur une liste restreinte d'interlocuteurs de faire passer des articles. Mais ça en général ça reste au niveau Directeur Général et Président, ce n'est pas cinquante personnes.

Retraitez-vous ou commentez-vous ces informations ?

Tout dépend, c'est-à-dire que quand j'envoie au Président ou au Directeur Général, même si j'ai un avis sur la question ou l'article que j'envoie, en général je me passe de tout commentaire, c'est plutôt du brut, parce que je sais qu'ils sont à-même de se faire une idée par eux-mêmes. En revanche, à des niveaux inférieurs, je pense notamment à Sudhydro qui est la filiale hydroélectrique de Mixéner, où là je fais de la veille et envoie des informations aussi, c'est une activité qui est nouvelle. Il y a sept entreprises dans Sudhydro, deux qui font déjà de l'hydraulique, cinq qui n'en ont jamais fait. C'est vrai que c'est une activité nouvelle pour cinq des actionnaires sur sept, et là, souvent je mets quelques commentaires même si l'hydraulique est nouvelle pour nous aussi. J'ai eu la chance de participer à la création de Sudhydro, donc j'ai là aussi énormément lu et énormément fréquenté les gens qui ont monté la société. Je suis devenu rapidement le point central des informations. Cela fait que ça devient assez facile pour moi de repérer les informations, de les dispatcher et de savoir ce qui peut intéresser qui. En plus, dans les ELD qui sont réunies dans Sudhydro, on est trois à

avoir un service communication. Parmi ces trois, nous avons le plus gros service Com des ELD. Tout ce qu'on peut glaner, c'est intéressant de le faire passer. C'est vrai que ça me prend du temps de lire, mais je suis curieux de nature et je trouve ça intéressant. Maintenant il arrive que je lise des pages en espérant trouver quelque chose, et que je ne trouve rien. Là, rationnellement, même si je lis plutôt des supports professionnels et des supports dédiés, je ne trouve pas toujours une information pertinente.

Donc la création d'une nouvelle activité entraine un accroissement des activités de veille ?

Forcément, avec Mixéner, pour laquelle je travaille pas mal, sans parler des Bassins à Flot. Je suis depuis le développement de l'hydroélectrique, de la méthanisation, sujets sur lesquels je fais de la veille aussi. A chaque fois que je vois passer quelque chose, un projet de loi par exemple, bien évidemment j'en informe le Directeur Diversification, les gens de Méthanéo, les actionnaires de Sudhydro avec lesquels on travaille sur ces projets-là. Avec la diversification j'ai considérablement élargi mon champ d'action en deux ans. C'est-à-dire que qu'aujourd'hui, bien sûr que j'ai toujours le gaz, je regarde un peu l'électricité parce que ça fait longtemps qu'on parle d'offre duale, même si ça n'est pas le cas, ça peut arriver sous peu. Maintenant on est quand même associé dans l'hydroélectricité avec des gens qui font de l'électricité hors hydroélectricité. J'ai donc le gaz, l'électricité, l'hydroélectricité, le biogaz, j'ai dû m'intéresser d'assez près aux réseaux de chaleur pour comprendre un peu ce qui allait se faire aux Bassins à Flot. J'ai lu quelques centaines de pages sur les réseaux de chaleur qui avaient été fait dans d'autres régions de France pour bien comprendre les enjeux, parce que je sais qu'à un moment donné on va me demander de communiquer, ce qui est déjà fait d'ailleurs, sur le réseau de chaleur. Le réseau de chaleur, si je ne m'y intéresse pas, personne ne va m'expliquer comment ça fonctionne. Je suis donc obligé d'avoir cette démarche personnelle, d'aller vers ces technologies qui sont pour moi totalement étrangères au départ. Je n'ai jamais fait le ratio du temps que je passe à lire aujourd'hui, mais c'est vrai que cela devient important.

Vous évoquiez la communication interne et la restitution, est-ce que ces deux fonctions rentrent dans le cadre de la gestion des connaissances ?

Nécessairement. Après, ce qui est toujours compliqué, c'est que c'est mon travail. Quand je lis, si je dois passer deux heures à lire de l'information pour en tirer peut être quelque chose qui va prendre dix minutes pour les gens à qui je vais le faire passer, ce n'est jamais du temps perdu. Les gens, dans leur quotidien et dans leur tâche ont un peu le nez dans le guidon, quand on vient vers eux avec de l'information sur des projets, (parce que on a beaucoup de projets mais dans la phase d'étude de ces projets, il n'y a pas de réalité concrète), il y a certainement une dilution du message. Pour nous qui vivons au quotidien les évolutions, on comprend bien pourquoi ça met du temps à sortir, pour les gens qui font autre chose et qui sont derrière leur ordinateur à qui on a dit il y a deux ans « on va faire un réseau de chaleur aux Bassins à Flot », et que deux ans après il n'est toujours pas fait. Je pense que c'est beaucoup plus difficile à comprendre. Le problème c'est que l'on fait naitre des inquiétudes, certainement des interrogations, parce que on a envoyé de l'information et que ça ne va pas aussi vite que ce qu'on l'avait imaginé. Nous, on sait pourquoi, parce qu'on voit tous les jours le dossier évoluer, des fois stagner, des fois régresser. On sait pourquoi ça ne va pas vite. C'est vrai que les gens à qui on a fait passer des informations là-dessus et qu'après, on laisse sans nouvelle parce que ça stagne ou que l'on est dans une période de

régression, peuvent légitimement se poser des questions. Quand on revient avec des nouvelles au bout de six mois ou un an, il faut faire très attention à ce que l'on dit. Dans la volonté d'entreprendre, (c'est bien là qu'est le problème car on n'entreprend pas sans risque), il y a une part d'incertitude. Nous restons une petite entreprise, on essaie de se marier avec des plus gros que nous, parce que quelque part ça nous rassure, et que l'on en a besoin parce qu'on n'a pas une assise financière extraordinaire. On essaye de faire des bons mariages, mais ce n'est pas toujours le cas, quand on voit ENI par exemple, ça n'a pas été vraiment un bon mariage. Ça, je pense que c'est difficile à faire passer auprès des salariés. Quand on est très éloigné des dossiers, on a une information très parcellaire, et je ne suis pas sûr que l'on puisse faire une bonne synthèse tout seul dans son coin en reprenant l'information que l'on a reçu. Mais d'un autre côté, on ne peut pas non plus tous les jours envoyer de l'information, parce que c'est trop et les salariés ne sont pas à même de digérer une information quotidienne sur des dossiers en projet. C'est toute la difficulté de la communication. La différence entre le message émis et le message perçu.

Le côté informel est-il important dans le partage de l'information ?

Je pense que dans une société, on apprend autant en discutant entre deux portes que en faisant de la veille stratégique. Le côté informel est pour moi très important.

A partir de quel moment formalisez-vous ces échanges d'informations ?

Pour moi, ce qui fait que c'est formalisé, c'est quand il y a un écrit, que ce soit un mail, un article. Je pense que les écrits restent et que les paroles s'en vont. Tant qu'on se parle, pour moi c'est informel. Quand on se parle en comité de direction, il y a un formalisme évident. La séance est enregistrée puis il y a un compte-rendu écrit. Des discussions informelles on en a pas mal, mais pour moi elles sont au moins aussi importantes que les réunions formelles.

Vous sentez-vous impliqués dans la protection informationnelle ?

Chez nous, la protection de l'information est à la fois capitale et impossible, c'est paradoxal. C'est-à-dire que l'on a une puissance syndicale dans la maison qui fait que les gens qui ont leur carte sont répartis sur tous les postes, à un moment donné, s'ils n'ont pas l'information officiellement, ils en voient passer un bout dans la partie qui concerne leur métier. A partir de là ça part dans le circuit. Il n y a pas de secret professionnel chez nous. Si je suis à la compta, que je vois passer une facture que je trouve bizarre, je vais en parler à mon camarade qui va en parler au sien et puis ça devient de suite une affaire d'Etat. A ce niveau-là, c'est très difficile de faire de la protection de l'information, après bien évidemment, la protection de l'information elle existe au niveau formel. Quand on est en comité de direction on sait que ce qui se dit ne sort pas de là. On ne peut diriger une entreprise sans avoir une certaine protection de l'information.

Et à votre avis quels sont les services les plus impliqués dans cette fonction ?

Je pense que l'informatique joue un rôle indéniable dans les droits d'accès aux divers logiciels que l'on a. Là aussi, c'est une mine, je veux dire que les gens qui ont accès par exemple à Hypervision qui est le logiciel des Ressource Humaines, ils savent tout sur tout le monde, cela implique nécessairement derrière d'avoir des gens qui savent être discrets voir même muets sur les informations auxquelles ils ont accès dans leur métier.

Après, à part l'informatique, je pense qu'il y a une politique stratégique de la Direction qui fait que c'est elle qui va placer le curseur sur un certain niveau de protection informationnelle. Ceci dit, je pense que la circulation de l'information est quand même nettement supérieure à ce qu'elle était quelques années en arrière dans cette maison. Quand je suis arrivé il y a cinq ans, il n'y avait pas de support de communication, l'information ne passait que par une seule personne qui était le Directeur Général de l'époque, c'était un fonctionnement très autocratique. Les gens savaient ce qu'on voulait bien qu'ils sachent. Je pense qu'il y a eu une véritable ouverture vers le salarié, aujourd'hui on cache beaucoup moins de chose, ce qui pour moi est forcément meilleur. Après ce n'est pas vraiment sans conséquence, plus les gens savent des choses, plus ils ont envie de s'impliquer dans la vie de l'entreprise, et plus ils peuvent réagir. Mais, ça me parait plus sain tout de même. L'entreprise est constituée hommes et de femmes, qui s'ils ne savent pas ce qui se passe dans l'entreprise, en rendent le pilotage très compliqué.

Pour vous, cette meilleure circulation de l'information passe uniquement par les outils ou par autre chose ?

Elle passe aussi par un climat, une ambiance. Avant c'était un peu la Chine de Mao ici, il y avait quand même un gros couvercle en fonte, personne n'osait ouvrir sa bouche, car tout le monde avait peur de représailles foudroyantes, immédiates et irréversibles. Cette ère-là est heureusement terminé. Je pense qu'aujourd'hui il y a un climat général beaucoup plus apaisé qui fait que les langues se délient, qu'on parle plus facilement, qu'on échange plus facilement. Plus on échange, plus il y a un risque de fausse rumeur qui circule avec les échanges, mais je dirai que ce n'est pas grave. Avec le développement du flux des échanges il y a aussi beaucoup de choses vraies et véridiques qui circulent. Je n'ai pas connu cette époque-là, je pense qu'il faut interroger des salariés qui l'ont connu. Vous verrez avec le Responsable Ressources Humaines. Le Directeur financier aussi a connu cette époque-là. Je pense que l'entreprise a quand même radicalement changé sur ce volet-là. A cette époque, le Directeur Général était aussi le Directeur de la Communication…...

Quelles sont pour vous les conséquences de ces mauvaises pratiques ?

Une des premières conséquences, c'est que les gens ont mis beaucoup de temps à réaliser ce que voulait dire l'ouverture des marchés à la concurrence. Ici, en fait depuis toujours, on se considère sous protectorat, parce qu'on avait un petit monopole, c'était bien, on avait aucun risque de rien sur rien. Maintenant, l'ouverture des marchés, je pense qu'elle n'a pas été anticipée, s'il y avait eu plus de circulation de l'information à l'époque, on aurait certainement vécu une séparation juridique moins difficile. Puis, il y a la prise de conscience aussi du fait de ce qu'implique l'ouverture des marchés à la concurrence. Aujourd'hui on commence à s'en rendre compte, je pense que l'on a été très lent là-dessus, je pense que c'est dû à un manque d'informations terrible pendant des années. L'ouverture des marchés, c'est l'ouverture des marchés, la concurrence et, à terme, la pérennité de l'entreprise qui peut être mise en cause si on n'a pas fait ce qu'il faut. Cela, je pense qu'aujourd'hui tout le monde en est conscient, mais ça a mis beaucoup de temps à arriver. Ce qui est dommage.

Et l'influence ?

Pour moi c'est forcément liée, la diffusion de l'information et l'influence. Même si on essaye de le faire en toute transparence, et là c'est une question de déontologie. Quand je fais

passer une information le but ce n'est jamais d'influencer, c'est d'informer les gens sur quelque chose qui se passe et qui va à terme impacter la société. Bien évidemment ça influence, ceci dit, ne pas informer c'est quelque part influencer aussi, différemment. Forcément, dès qu'il y a diffusion de l'information il y a influence, pour moi c'est indissociable.

Et au niveau externe de l'entreprise ? La communication institutionnelle revêt-elle une certaine forme d'influence ?

Ce que j'ai toujours trouvé très compliqué dans notre activité c'est la frontière entre le commercial et le politique. C'est-à-dire que l'on a une activité qui peut s'apparenter à une activité très classique dans une boite de services, sauf que chez nous la différence et que l'on appartient à des politiques. Ça en revanche, ça a une influence énorme sur notre activité, parce qu'il y a des décisions qui peuvent être prises au niveau de la mairie et qui peuvent être incomprises par les collaborateurs de l'ensemble de l'entreprise. C'est-à-dire qu'à un moment donné, des décisions peuvent être prises pour des raisons purement politiques, et pas économiques. Donc ça rend la gestion d'une entreprise comme la nôtre très délicate, parce que d'un côté il y a la logique économique ; une entreprise doit dégager du résultat et on va tout faire pour que ça arrive. Chez nous, ça c'est certainement dans la tête de notre Directeur Général, mais au-dessus de lui son actionnaire commence à penser 2014, élections, et là forcément ça crée des interférences qui ne sont pas toujours comprises par tout le monde, en toute logique d'ailleurs. Ce n'est pas simple.

Pour vous, est ce que ces quatre fonctions représentent un tout ? Une hiérarchie se dégage ?

Non je ne vois rien de marginal là-dedans, l'influence, je pense qu'à la taille de l'entreprise c'est quelque chose que l'on subit plus que l'on instille. Tout ce qui est lobbying par exemple, les groupes de pression du secteur pour faire évoluer ou ne pas faire évoluer le business, là on est sous la coupe des grands frères GDF, GRDF. On est quand même petit et on subit beaucoup plus que ce qu'on peut influencer nous-même. Maintenant si on prend les tout petits, c'est-à-dire les ELD, nous, on est la plus grosse, là c'est l'inverse, on peut influencer les autres parce que pour eux on est un peu le grand frère, on est la plus grosse boite. Mais bon, toutes ELD confondues, cela représente 5% du marché français.

A votre avis, est-ce que les liens politiques de l'entreprise ont un lien sur ces fonctions ?

Je pense que dans la gestion quotidienne de la maison, la mairie ne s'immisce pas tellement. Les Directeurs Généraux ont quand même les coudés franches pour gérer la boite au quotidien. Mais il y a quand même une ligne de conduite, quand l'ancien Directeur Général de Régaz avait pris sa direction, elle était claire et nette, c'était la paix sociale, après les années précédentes où il y avait eu des scandales, il fallait ramener du calme dans la maison. Ça, je pense qu'il s'y employait bien et qu'il a réussi la mission.

Après, dans la gestion quotidienne, je pense qu'ils ont les coudés franches, évidemment le rôle de la mairie dans la vie de l'entreprise peut être prépondérante dans la circulation de l'information quand on touche à l'institutionnel. L'image qu'on veut donner de la société à l'extérieur, ou là il va falloir qu'on le fasse directement avec la mairie. Nous quand on véhicule l'image de l'entreprise, on véhicule quelque par l'image de la mairie. L'amalgame et

vite fait, comme la mairie est notre actionnaire, effectivement il y a certaines décisions en terme de communication, elles sont assez rare mais elles existent, il va falloir se rapprocher de la mairie et avoir l'aval du cabinet pour définir une stratégie de communication. C'est déjà arrivé.

Est-ce quelque chose de positif pour évoluer dans un environnement concurrentiel ?

Non, moi je viens du privé, et j'ai toujours du mal, même si je m'y suis fait, à ce qu'un actionnaire principal soit une commune parce que la gestion d'une collectivité et celle d'une entreprise ne sont pas du tout la même chose. Nous il faut qu'on gagne de l'argent, la mairie ce n'est pas son but, elle doit juste éviter d'en perdre. Mais, nous il faut qu'on en gagne, on est pas du tout dans les mêmes perspectives, et nous on doit faire du business, et ça c'est difficile à faire comprendre à des politiques qui ne sont pas là pour ça.

Pour moi, le fait d'avoir un actionnaire politique nuit au développement de l'entreprise, ça c'est sûr, même si dans la gestion quotidienne il n'y a pas de souci en matière de perspective. Ce n'est pas un facteur bloquant je pense, mais ce n'est pas un facteur accélérant non plus, ça c'est sûr. A certains moments, ça nous freine dans des décisions.

A votre avis, où se positionnerait la veille, naturellement dans l'entreprise ? Côté GdB par exemple ?

Côté GdB, je ne vois pas bien, je pense qu'il faudrait une personne qui soit presque dédiée à ça, laquelle je n'en sais rien. Mais si je pense que l'on veut se donner la peine, on va trouver, mais côté GdB, ça vaudrait le coup d'avoir un service de veille efficace.

A votre avis, est-ce que chez GdB ces fonctions sont optimisées ?

Je ne sais si j'ai tous les éléments en main pour pouvoir juger ça. Sur une perception comme ça, juste, qui peut être erronée, je dirais que non. Je pense qu'il y a moyen de faire mieux. Maintenant, je suis de plus en plus éloigné de GdB parce que j'ai moins de contact. Mon contact privilégié avec le marketing était l'ancienne responsable marketing, elle est partie, non remplacée. Donc je n'ai pas du tout les mêmes relations avec la Chef de Marché Professionnel. L'ancienne Responsable Marketing arrivait du privé, comme moi, elle a connu la vraie vie. Peut-être que c'est bien fait la veille chez GdB, je ne sais pas, je pense que vous vous avez fait beaucoup de choses, mais le problème c'est que ça ne fait pas partie des racines ici, c'est culturel. Ici il y a un vrai problème de culture, et je pense que seul le temps pourra faire de l'effet. Tant que l'on aura des gens qui ont vingt ans, vingt-cinq ans d'entreprise, ou trente ans d'entreprise, il sera très difficile de leur faire comprendre que les temps ont changé et qu'aujourd'hui on est dans un temps concurrentiel et qu'il faut se bouger. J'ai bien peur que ça ne passe ça par les départs en retraite, et le remplacement par des gens plus jeunes. A condition que l'on arrête aussi d'embaucher des gaziers qui soient fils de gaziers, petits fils de gaziers, arrière petits-fils de gaziers. Sinon on va retomber dans les mêmes travers.

Vous évoquez une relation privilégiée avec le marketing, à votre avis dans ces fonctions-là doit-il y avoir une relation privilégiée entre marketing et communication ?

Oui, pour GdB et nous oui. A l'époque ou l'ancienne responsable marketing était là, il y avait véritablement une stratégie produit, avec un plan marketing sur l'année et forcément moi qui m'occupait aussi des relations presses pour GdB, il fallait que j'intervienne en soutien du marketing pour essayer de mettre en avant au niveau de la population, au niveau des professionnels, au niveau de populations cibles, les actions de GdB. Il y avait une vraie logique à ce qu'on travaille ensemble, et on travaillait bien ensemble, sauf qu'aujourd'hui j'ai du mal à voir qui est mon interlocuteur au marketing. Aujourd'hui j'ai un vrai problème avec ça, je ne sais plus trop qui fait quoi.

Parallèlement à ça, l'activité chez Régaz s'est beaucoup développée, je me suis laissé happer par des besoins qu'exprimaient ces services-là, et ce sont mes clients. Je me suis mis au service de mes clients et je me suis beaucoup rapproché des services clients du GRD depuis l'incident de mai 2011 où j'ai passé cinq jours avec eux là-bas. Je trouve que ce qu'ils font est vraiment passionnant et vital pour l'entreprise. Ce sont des populations qui ont été oubliées pendant longtemps. Ce sont des gens qui, méritent que l'on parle d'eux et qu'on les soutienne dans leurs actions. J'ai fait beaucoup de choses avec le BCS notamment et je continue, et en plus là, c'est totalement réciproque. L'incident de 2011 m'a permis de faire comprendre à l'ensemble de cette population technique, qu'un service communication ce n'était pas quelqu'un qui se tournait les pouces dans son bureau mais que ça pouvait servir à quelque chose. Ça, ils l'ont bien compris car ils m'ont vu vivre avec eux pendant cinq jours et pas cinq nuits mais une partie de la nuit aussi. Ils ont compris dans la gestion médiatique de la crise qu'effectivement, c'était autre chose que de la technique gazière et qu'il fallait que ça marche ensemble. Voilà, s'il n'y avait pas eu ça, la gestion de la crise médiatique n'aurait pas été pareille. C'est tout à leur honneur, parce que ce ne sont pas des choses simples à expliquer, et là ils l'ont compris. À cette occasion, j'ai été un peu adoubé, j'ai compris à la fin que je faisais partie de la famille, en gros. Ça c'est matérialisé le jour où j'ai quitté le site de Baccalan avec mes cartons, le dernier jour de l'incident. J'avais réquisitionné un bureau là-bas. J'ai été arrêté avec un carton à la main par un gazier pur et dur qui m'a regardé en me montrant du doigt et qui m'a dit : « toi, maintenant, tu peux revenir quand tu veux ». C'était juste ça quoi, et ça synthétise tout le reste. Je me suis dit, là, je suis un gazier. Ça, pour moi qui suis dans mon bureau dix heures par jour sur le site de Ravezies, c'était énorme. Sans cet incident, ça m'aurait pris des années et je n'y serais peut-être jamais arrivé.

En période de gestion de crise, est-ce que ces fonctions ont de l'importance ?

Là, la veille elle est en numéro un, ça c'est sûr. Le partage de l'information, tout de suite. On s'en est très bien sorti au niveau de la communication externe, avec la population, les médias. Là où on a quand même moins bien géré c'est à l'interne, parce que dans le feu de l'action, avec tout ce qu'on avait à faire, on a un peu délaissé la population interne. Ça c'est une erreur, mais bon, c'est en analysant après que l'on voit nos erreurs, on aurait pu être plus performants sur la communication interne. On s'est rendu compte que trois jours après le début de l'incident, il y avait des gens qui ne savait toujours pas que l'on courrait partout, même si c'est des gens de GdB qui ne vont pas intervenir directement sur l'incident. Ce n'est pas normal qu'ils ne sachent pas ce qui se passe dans une partie de l'entreprise sur un incident d'une telle ampleur. Donc c'est vrai que là, on n'a pas été très bon sur cette partie. Mais bon, ça fait partie de l'expérience aussi, c'était une grande première cet incident, même pour les plus vieux. Il n'y a jamais eu un accident d'une telle ampleur. J'avais préparé l'entreprise, on a mis un an à fabriquer un plan de crise média, il y avait bien un plan de crise

urgence gaz qui était au niveau technique et qui a très bien marché. Moi j'avais alerté le président, justement parce que notre actionnaire est politique, et ça c'est bien parce que ce sont des politiques, je lui avait dit « écoute, si demain on a une difficulté importante, en termes de communication, il n'y a rien de prévu, il n'existe rien, et vous êtes en première ligne à la mairie, tout le monde va vous tomber dessus pour avoir des nouvelles, et vous n'aurez rien ». Il m'a répondu, « oui, ça il faudrait mieux éviter, écoute, tu as carte-blanche, tu t'en occupe ».

Nous avons travaillé avec l'agence de presse, on a pris un consultant, on a essayé de faire une échelle de gravité sur un incident gaz, et ce qu'on a compris aujourd'hui, et je le répète, aux gens de la technique, c'est que la gravité médiatique n'est pas comparable avec la gravité technique. C'est-à-dire que l'on peut avoir un incident techniquement ridicule pour eux, qui va avoir des conséquences médiatiques énormes. En revanche, si l'incident est énorme techniquement, il y a assez peu de chance qu'il ne fasse pas le buzz médiatiquement. Mais un petit incident, pour peu qu'il ait lieu au mauvais endroit au mauvais moment, pour peu qu'il ait lieu dans la rue où habite un élu de l'opposition de la ville de Bordeaux, ça peut tout de suite prendre une dimension médiatique incroyable, alors que pour le département sécurité, ça fait partie des choses du quotidien. C'est pour ça, et maintenant je pense qu'ils ont compris, encore hier un technicien m'a appelé pour une PGR, qui est un petit truc, qui fait plutôt partie des incidents que l'on a très régulièrement, avec une boite de travaux publics qui va arracher un branchement, maintenant je suis même appeler au téléphone avant que le SMS soit envoyé au Comité de Direction ou aux gens déterminés pour recevoir les SMS sur les PGR parce qu'ils ont compris que moi, une fois que je sais où il y a un incident, je regarde où c'est, je me renseigne. J'essaye de voir ce qui pourrait faire que ça dérape en termes de communication. Quand on a une entreprise de travaux publics qui va nous arracher un branchement devant le restaurant l'Entrecôte et qu'il est midi, là effectivement on peut imaginer que ça va faire du buzz. Quand on voit le monde qu'il y a à ce restaurant, et qu'on leur coupe le gaz… On l'a fait ! On n'a pas le choix, mais il faut gérer derrière, il faut expliquer.

De toute façon dans cette maison, il n'y avait pas du tout de relations presse avant que je n'arrive, c'est moi qui les ait mise en place. Quand j'ai fait un audit dans l'entreprise, les seuls articles de presse que l'on a pu me produire, c'était les déboires de l'ancien Directeur Général avec la justice ou avec ses employés pour des problèmes de harcèlement. Quatre-vingt articles en tout, mais jamais d'article sur du développement, de la sécurité, c'est-à-dire qu'en termes d'image, là il y avait du boulot. On avait l'image d'une entreprise dans laquelle il se passe régulièrement des trucs pas nets, au niveau interne, après, personne ne savait ce qu'on faisait, c'était un détail. Donc, là aussi il a fallu, ne serait-ce que vis-à-vis des journalistes, faire de la pédagogie. On est parti de très loin, surtout avec la séparation juridique, que fait GdB, que fait Régaz ? Et ça on le suit nous avec l'agence de presse, on fait des statistiques, on regarde tous les articles qui sont parus, les incidents, les articles proactifs que l'on a déclenché nous-mêmes sur de la relation de presse pure, pour faire du buzz. On s'est aperçu au fil des années, que maintenant quand on a un petit filet dans la presse sur un incident gaz, c'est Régaz qu'est cité. Avant pas du tout, c'était GDF, GRDF de temps en temps, les services du gaz quand la personne ne voulait pas trop se mouiller, ou rien, mais Régaz jamais. Aujourd'hui ça y est, Régaz est citée, les journalistes savent ce que c'est, mais on partait de très loin.

C'est donc un travail d'influence ?

Ce n'est même pas de l'influence, c'est un travail de pédagogie, simplement, faire des dossiers de presse, rencontrer les journalistes, leur expliquer, c'est de la pédagogie ni plus ni moins. Evidemment si on fait de la pédagogie, on influence, mais au départ ce n'est pas du lobbying. C'est juste de l'information aux journalistes, s'il vous plait arrêtez de nous appeler GRDF, ce n'est pas nous. On va vous expliquer pourquoi, voilà, je me souviens d'un journaliste chevronné de Sud-Ouest, lui je lui ai dit, « arrêtez de dire la Régie, on n'est plus la Régie depuis 1991 ». Il m'a répondu « Ah oui, mais mon grand-père travaillait à la Régie, et pour moi c'est la Régie ». Nostalgie quand tu nous tiens, mais bon, là, c'était une vraie éducation des journalistes. C'est long, ce n'est pas facile, c'est fastidieux, mais c'est la base. On a beaucoup progressé là-dessus, il était difficile de ne pas progresser car on partait de zéro, mais on a beaucoup progressé.

Pour terminer, quel serait l'objectif de ces fonctions ?

Ça ce sont des paramètres que toute entreprise devrait intégrer, en fonction de sa taille plus ou moins, nous on a une taille où on est obligé. Je pense que le partage de l'information est valable dans toutes les entreprises, mais il est plus facile dans une petite boite. Là aussi, effectivement, l'influence elle vient très nettement des dirigeants. C'est-à-dire, est ce que le dirigeant est un communicant ou pas. Aujourd'hui on a des dirigeants qui sont transparents, et qui ne sont absolument pas opposés à l'information et à la circulation de l'information. Donc, tant mieux pour tout le monde. C'est beaucoup mieux comme ça et, enfin ça c'est des fonctions essentielles. Avec la quantité et la rapidité de circulation de l'information, le plus dur à faire c'est le tri, c'est-à-dire qu'on est envahi d'informations quel que soit son niveau et sa fonction dans l'entreprise. Pour moi ce qui est difficile, et c'est la question que je me pose à chaque fois que je tombe sur une information : qui peut être réellement intéressé par cette information ?

Lors de ce tri, avez-vous l'impression de donner de la valeur à l'information ?

Non, je pense que l'information a la valeur qu'elle a au départ, je pense que ce qui est intéressant c'est de la trouver et de mettre en face la population qui va pouvoir s'enrichir au contact de cette information. C'est-à-dire de ne pas noyer les gens sous l'information, aujourd'hui c'est déjà le cas de tout le monde. Donc, l'étape du tri dans la veille et du dispatching, c'est-à-dire j'envoie quoi à qui; ça pour moi c'est essentiel. Ne pas se tromper de cible, si une fois, on envoie un message à des gens qui ne le comprennent pas ou qui n'ont pas déjà un degré de connaissance sur cette information-là qui leur permette de la transcrire directement, c'est un échec. Donc la fois d'après, un envoi n'est plus efficace. Aujourd'hui, le clique est facile et faire supprimer avant d'avoir lu le message, ça c'est le risque. Donc je pense que l'étape importante est là, c'est-à-dire le dosage et la qualité de l'information que l'on va envoyer. Ne pas en envoyer trop et surtout l'envoyer aux bonnes personnes, même si je pars du principe que tout le monde mérite d'avoir de l'information, je ne suis pas en train de dire que je fais de la discrimination. Tout le monde n'a pas le même niveau d'information, tout le monde n'a pas le même poste, et il faut que l'information évoque quelque chose chez celui qui va la recevoir, pour ça, il faut une bonne connaissance de l'entreprise aussi. Ce que je peux faire aujourd'hui, je ne pouvais pas le faire il y a 2 ou 3 ans. Aujourd'hui, je connais à peu près tout le monde, je n'ai pas de difficulté quand je lis un

article à savoir que ça peut intéresser untel, car des fois c'est une personne. Moi je fais assez peu d'envois, enfin je n'ai jamais fait d'envoi à toute l'entreprise. Je lis beaucoup de choses souvent métiers ou stratégiques, après je dispatche en fonction de qui ça s'adresse ou ça peut s'adresser.

Après dans la recherche de l'information, il y a aussi la curiosité, c'est-à-dire que l'on est curieux ou on ne l'est pas. Moi je suis curieux, ce serait grave si je ne l'étais pas dans mon métier. Après les gens auxquels j'envoie des informations ne sont peut-être pas tous curieux naturellement. Je suis toujours à la recherche de connaissances supplémentaires, donc ça ne m'ennuie pas de lire des pages et des pages même si je vais en retenir que trois lignes. Ça fait partie du truc, maintenant les gens à qui j'envoie de l'information, quand j'ai des retours positifs, je me dis que j'ai bien tapé. C'est le cas avec Sudhydro où ces gens-là sont tous Directeurs et lisent tous la presse économique, mais pas toute la presse professionnelle, car ils n'ont pas le temps. Je leur ai fait passer des informations pour lesquelles ils étaient vraiment intéressés. Après, quand on descend dans la hiérarchie c'est plus compliqué, c'est de l'information. C'est-à-dire que je pense qu'untel qui travaille à la facturation devrait savoir, même si il ne va pas me répondre merci. J'ai toujours le doute en me disant est-ce que j'ai bien fait, et tout le monde n'est pas égal face à la lecture.

J'ai terminé…avez-vous quelque chose à ajouter ?

Oui, en tant que membre actif du comité de rédaction de la gazette, vous allez beaucoup nous manquer.

10) Chef du Pôle MSI

Durée : 35 minutes

Date : 19/02/2013 à 9h

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

En première réaction, il y en a trois que je pratique, la veille, la gestion des connaissances et l'influence, une que je ne pratique pas, la protection de l'information.

Comment faites-vous de la veille ?

Je suis amené à récupérer des informations car je reçois des alertes du site Internet de la Commission de Régulation de l'Energie ou d'autres supports du même type. J'ai participé à des groupes de travail nationaux, notamment impulsés par la DGCCRF sur la facture gaz et les relations avec les consommateurs. Je participe également à des réunions téléphoniques avec le SPEGNN, en présence du Directeur Energie et du Cadre Chargé d'études, ce qui me permet de recevoir un certain nombre d'informations. En fonction de la nature de ces informations je suis amené à les répercuter, soit à mon équipe, soit à d'autres personnes de l'entreprise qui ne sont pas dans ce comité. Le recueil d'informations est assez divers, il y a plusieurs canaux. Ce que j'essaie de faire, c'est me poser la question de savoir si c'est utile à d'autres acteurs de l'entreprise qui n'y auraient pas accès, d'une manière ciblée et personnalisée. J'ai une idée des personnes auxquelles ça peut être utile, je ne fais pas de l'arrosage systématique.

Et l'influence ?

Pris avec la définition « Diffusion d'informations pour influencer son environnement », c'est quelque part le cœur de métier de l'équipe MSI, car nous sommes sans arrêt en train de faire évoluer le système d'information. Qui dit évolution, dit conduite du changement, et je vois un lien direct avec le fait d'influencer l'environnement.

Au sens interne de l'entreprise ?

Influencer l'environnement externe, je n'irai pas jusque-là.

Quelles sont pour vous les conséquences de mauvaises pratiques de ces fonctions ?

Les conséquences de mauvaises pratiques seraient qu'à un moment donné il va y avoir des évolutions qui s'imposent, avec des personnes mal préparées qui n'ont pas compris les origines du changement et se trouvent déstabilisées. C'est un exemple, il y en a surement d'autres.

Dans le cadre de la veille, et dans le cadre du partage des connaissances ?

Pour Gaz de Bordeaux, il est essentiel d'anticiper suffisamment la mise en place de mesures à caractère réglementaire, car elles sont permanentes. Si l'on passe à côté on peut être en difficulté par rapport à des clients ou à l'administration.

Pas par rapport aux concurrents ?

Si, car à un moment donné on peut être en déphasage par rapport à leurs actions. Par exemple, des concurrents plus réactifs que nous dans la mise en œuvre de textes réglementaires peuvent avoir une incidence lorsque nos collègues de la Direction Energie répondraient à une consultation avec une offre qui ne serait pas homogène par rapport à celles concurrentes.

Est-ce que ces fonctions sont importantes, laquelle serait la plus importante ?

J'ai du mal à hiérarchiser et je m'occupe peu de la protection de l'information même si je n'y suis pas insensible. Je ne suis pas en contact avec l'environnement externe contrairement à l'accueil, aux commerciaux ou à la Direction Energie. Sur le plan technique, la sécurisation du Système d'informations est déléguée aux services supports, il s'agit moins de notre cœur de métier.

Vous êtes donc au cœur de la veille et de la gestion des connaissances, quels sont pour vous les services également impliqués ?

La Direction Energie, le Pôle Juridique, le service facturation… pratiquement tous les services sont concernés.

Etes-vous dépendant d'un service en matière d'informations ?

- Avec la Direction Energie qui porte une partie de l'évolution du modèle économique de GdB au travers des offres hors territoire. Nous sommes amenés à être en relation très étroite avec eux pour que la conception des nouvelles offres tarifaires soit compatible avec le SI.
- Avec le Pôle Juridique, il s'agit de la mise en musique de l'évolution réglementaire avec une petite part d'interprétation qui pousse à l'échange afin de mettre en œuvre les textes.

Donc il s'agit d'information juridique ?

Sur cet aspect, oui, car c'est lié au fait que l'environnement réglementaire dans le cadre de l'énergie est en perpétuel mouvement. Par exemple ce matin, j'étais en train de travailler sur la contribution biométhane.

Quels sont les services qui vous alimentent le plus en informations ?

Aujourd'hui il s'agit de la Direction Energie, grâce au relationnel que j'ai su lier avec eux. On mange ensemble à la cantine où nous discutons beaucoup. Les échanges informels permettent de récupérer mutuellement des informations.

Le côté informel est-il important ?

Oui c'est vraiment très important, et cela permet d'être en phase avec eux. Est-ce une bonne chose ? Je ne saurai pas dire, ce n'est peut-être pas une situation optimale, mais si ces relations n'avaient pas une telle acuité, le fonctionnement de l'entreprise s'en trouverait affecté. C'est quelque part un petit peu fragile. D'un autre côté, cela resitue la place de l'humain dans le dispositif.

Nous sommes sur le partage d'informations, dans son côté informel, visiblement positive pour l'entreprise. La formalisation de ces pratiques a-t-elle du sens ?

Je pense qu'il y a un besoin, notamment car mon avenir chez GdB est derrière mois, et je pourrais faire valoir mes droits à la retraite dans moins de deux ans. Il faudra pérenniser et capitaliser les choses qui ont été mises en place de façon informelle, pour que cela continue à fonctionner de façon fluide en partage d'informations.

L'information a-t-elle de la valeur ? Donnez-vous de la valeur à l'information ?

Sans paraître présomptueux, oui. Mon but n'est pas de restituer de l'information brute mais d'apporter de la valeur ajoutée. Par exemple, si je diffuse des statistiques mensuelles, j'essaie de proposer une analyse pour que les personnes qui reçoivent l'information aient de la matière.

A qui sont diffusés ces messages ?

Aux responsables de service, un peu élargi.

Avez-vous des retours ?

Non, assez peu

Lorsque vous transmettez une information collectée, suite par exemple à une conférence téléphonique, avez-vous des retours ?

Parfois, pas toujours,

Pensez-vous que les informations sont lues, retravaillés, transmises ?

Là, je ne saurai pas répondre.

Sans hiérarchiser, sur laquelle de ces fonctions, l'entreprise devrait-elle porter une réflexion ?

L'influence, je ne suis pas convaincu que l'on soit très bon, au sens de l'environnement externe. Ce que l'on a vu ces dernières années dans la presse concernant GdB démontre que l'on ne maîtrise pas bien les choses. Est-ce que c'est maîtrisable, il s'agit d'une autre question.

Par rapport à cette influence, jouez-vous un rôle par rapport aux fonctions de veille ou de gestion des connaissances ?

Indirectement, oui. Si je mets en œuvre des évolutions qui ne sont pas comprises par le client, notamment sur le support facture, cela a un impact direct. Si cela n'est pas clair, il peut y avoir un effet négatif direct sur la clientèle.

Donc en lien avec la veille ou la gestion des connaissances.

Il y a aussi des évolutions qui sont aujourd'hui affichées sur le site Internet qui doit suivre le même mouvement.

Internet a-t-il bouleversé les pratiques informationnelles ?

Non.

La facture est donc un support de communication pour le client ?

Oui, même si cela devient de plus en plus difficile car la facture se complexifie et contient de plus en plus d'informations parasites à caractère réglementaire. A l'arrivée, je ne sais pas, vu du client, ce qu'il peut retenir d'une facture et faire le tri des informations sur la facture. C'est plutôt un outil en matière d'image ou de perception de GdB, dans l'hypothèse où une facture mal faite aurait un impact négatif. Au contraire, une facture bien construite n'a pas forcément un impact positif.

Et au niveau des conséquences pour le client ?

La crédibilité de GdB, etc…

Qu'elle est votre fonction au sein de GdB ?

Mettre à disposition de l'entreprise des outils lui permettant de fonctionner, même si cela est très général.

Combien de personnes êtes-vous ?

Nous sommes six personnes, dont cinq qui travaillent sur le Système d'Informations et une plus orientée vers la qualité et l'environnement.

Quelle est votre définition d'un Système d'Informations ?

Je ne suis pas informaticien ou communicant, vous donnez des définitions théoriques. Je suis plutôt un empiriste de la chose.

Pensez-vous, que ces fonctions d'intelligence économique vont être amenées à se renforcer ?

Aujourd'hui, il n'y a pas de service dédié. Je ne parle pas uniquement des outils de veille, mais également de la communication interne.

Le cœur du système d'information est essentiel permettant de facturer, ou organiser les tâches des différents services.

11) Cadre Responsable SI

Durée : 45 min

Date : 26/02/2013 à 14h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Je suis au service Méthode Système Information, mes missions sont de maintenir et faire évoluer le système d'information de GdB. Je m'appuie sur le service informatique pour le faire évoluer et corriger, car nous rencontrons de manière régulière des anomalies, nous avons des outils pour les détecter et nous faisons des demandes au service informatique.

Un système d'information ?

Pour moi c'est toute la gestion des données informatisées. Je suis l'interlocuteur entre les services utilisateurs, je récupère leurs besoins et traduit les demandes au service informatique, ou les traite si j'en ai la possibilité. Je réalise des enquêtes.

Quels sont les utilisateurs principaux ?

Cela dépend des services, cela peut être les chefs de section de l'accueil, la facturation, les commerciaux, la gestion commerciale, ou le Responsable Administratif et financier pour le contrôle de gestion.

Quelles fonctions d'intelligence économique pratiquez-vous ?

Alors, je dirai un peu tout. La veille, oui, par exemple toutes les évolutions réglementaires en font partie. La gestion des connaissances, forcément, lorsque l'on fait évoluer tel ou tel processus, nous sommes obligés de retranscrire en français ce qui a évolué. Sécurisation et protection des informations sensibles, nous essayons de sécuriser. Nous avons le service informatique qui réalise cette fonction.

Et l'influence ?

Peut-être pour les évolutions réglementaires, cela peut rentrer dans ce cadre.

Vous associez la veille aux évolutions réglementaires ?

Non, pas uniquement, c'est un exemple. Dernièrement nous avons eu un arrêté facture, il a fallu appliquer les différentes règles et voir ce qui impacte les factures. Dans l'arrêté il y a les processus et la partie automatisée sur laquelle nous devons regarder ce que nous devons fournir.

Nous mettons en œuvre, et cela impacte l'accueil par exemple. Tout ce qui apparaît sur la facture impacte l'accueil et tous ceux qui sont en relation avec le client directement.

Vous associez gestion des connaissances et retranscription, qu'entendez-vous par là ?

Enfin, retranscrire, expliquer plus simplement l'évolution qu'il y a eu, là nous allons être obligés de modifier nos coordonnées bancaires et de gérer les autorisations de prélèvements pilotées par les banques. Cette explication simple doit être retranscrite techniquement.

Comment avez-vous eu cette information ?

Je l'ai eu par la Direction Administrative et Financière. Les banques informent leurs clients, nous avions eu l'information, mais aujourd'hui cela devient urgent.

Qu'entendez-vous par sécurisation des informations ?

Sécurisation signifie, de mon point de vue, avoir des sauvegardes des données sécurisées. Il s'agit d'une manière de gérer ces sauvegardes, d'un point de vue technique. C'est l'aspect technique, dans ma partie, après, il faut sécuriser les données commerciales de l'entreprise, ce que je ne maîtrise pas.

Comment percevez-vous l'idée d'influence à l'extérieur de l'entreprise ?

Moi directement, non, ma mission est relativement intérieur, je n'influence pas directement l'extérieur, je passe toujours avec des services qui, eux, ont un lien avec l'extérieur.

Avez-vous le sentiment d'avoir une influence sur ces messages dirigés à l'extérieur ?

Oui, indirectement, car je suis assez proche des utilisateurs pour mettre des messages sur les factures, leur formulation, je peux faire des propositions.

La facture peut donc être un vecteur d'influence sur l'environnement de l'entreprise ?

Oui, après il y a tout un tas d'autres messages.

L'informel a-t-il un poids important dans la gestion des connaissances ?

Oui sans doute. L'informel, on ne peut pas l'éviter.

Quelles seraient les conséquences de mauvaises pratiques de ces fonctions ?

Les messages qui sont contradictoires, des fuites d'informations sensibles.

Qu'entendez-vous par message contradictoire ?

Je pense à des messages reçus par les clients, compris comme étant contradictoires sur une politique de prix.

Quel type de message ?

Une crédibilité qui baisse.

Ces fonctions sont-elles importantes dans l'entreprise ?

Oui, je pense, dans l'ordre de présentation, veille, gestion des connaissances, protection et influence, qui me semblent apparaître comme une suite logique.

Qui, à votre avis, semble le plus impliqué dans ces fonctions au sein de l'entreprise ? Pour la veille par exemple ?

Cela dépend du type d'information. Si l'on parle de réclamation, c'est plutôt l'accueil, pour les informations commerciales, les commerciaux. Sur l'aspect concurrentiel, plutôt la direction, cela dépend vraiment du type d'information.

Au sein de votre activité, dépendez-vous d'autres services en matière d'informations ?

Oui, des commerciaux, un peu tous, des services internes mais également de l'extérieur, toute la législation est indépendante de l'entreprise.

D'un point de vue opérationnel, comment partagez-vous l'information avec les services utilisateurs ?

C'est la messagerie, des notes d'information, des guides d'utilisation.

Essentiellement des procédures dématérialisées ?

Oui, même si dernièrement nous avons rencontré directement les personnes, à l'accueil par exemple en petit groupe. Nous leur avons présenté ce qui a évolué sur la facture. C'était plutôt informel, même si ils avaient déjà eu le support papier-électronique.

Les technologies de l'information et de la communication ont-elles modifié ces pratiques ?

Justement, sur cet exemple, ils m'ont demandé de leur présenter de visu ce sujet-là. Ils avaient tous reçu le document mais ils ne l'avaient quasiment pas lu. Le fait de leur expliquer en face à face augmente leur satisfaction, même si cela dépend des personnes. Certains préfèrent avoir un papier, d'autres que l'on leur montre.

Quel est votre sentiment, vis-à-vis des destinataires, lorsque vous transmettez un message électronique ?

De manière générale, ils le lisent, même si le sujet intéresse ou pas.

Les gens répondent à ces messages ?

Non

Comment savez-vous que l'information diffusée répond aux besoins des utilisateurs ?

Je ne sais pas. Si cela ne convient pas, ils savent nous le dire.

En matière de collecte d'informations, vous arrive-t-il d'être proactif ?

Oui, cela peut arriver, grâce à Internet ou la presse.

Hormis la facturation, quels sont à votre avis les parties prenantes les plus impliquées dans l'influence ?

Il y a tous les services en contact direct avec la clientèle, PTC, l'accueil, les commerciaux.

Pensez-vous influencer le message qu'ils diffusent ?

Oui, je pense, puisque par exemple, il y a un an nous avons modifié la fréquence de relève qui était un projet commun à Régaz et GdB. Régaz relevait trois fois par an, et ils sont passés à deux relèves annuelles. Cela influe les rythmes de facturation, il y a eu un canevas d'explication pour les agents d'accueil afin qu'ils l'expliquent aux clients.

Pourquoi ce changement de rythmes ?

Il s'agit d'une norme des GRD qui relèvent semestriellement, nous n'étions pas encore passés à ce rythme de relève.

Comment avez-vous été mis au courant de cette information ?

Par la Commission de Régulation de l'Energie qui a donné des axes afin de normaliser les échanges, dont celui-là, car les GRD produisent des flux de relèves permettant de facturer.

Vous avez transmis cette information ?

Nous avons modifié le système de facturation pour s'adapter sur le changement de système de relève.

Et pour les clients finaux ?

Il a fallu diffuser l'information, cela a été fait par le biais de mails, textos mais aussi la facture.

Quel service a diffusé le message ?

Cela a été automatisé en fonction de ce que l'on avait comme données du client, soit le téléphone, l'email ou le courrier. Nous avons adapté le système d'envoi en fonction des données dont nous disposions.

Qui a piloté l'envoi de ce message ?

Cela est transverse, il a fallu travailler avec Régaz, car il a fallu réaliser des opérations communes, également avec l'accueil et le marketing pour les envois d'email et de sms. Moi je suis souvent en transverse avec plusieurs services.

Qu'entendez-vous par transverse ?

Je suis obligée de travailler avec plusieurs interlocuteurs de différents services.

Quand vous regardez ces fonctions, pensez-vous qu'elles doivent être traitées en transverse ?

Oui, certainement

Au final, quel serait pour vous l'objectif de ces fonctions ?

Le but ? Peut-être avoir un canevas plus formalisé, une trame qui permettrait de ne pas oublier telle ou telle personne quand il s'agit de tel thème.

Formaliser ?

Il s'agit d'une sorte de main courante.

Une procédure ?

Non, car le terme procédure a un aspect un peu lourd qui risque de bloquer la circulation de l'information.

Pensez-vous que ces fonctions ont besoin d'être optimisées aujourd'hui au sein de l'entreprise ?

Je pense que l'on peut tout optimiser. Le partage de l'information, c'est certain, la collecte aussi. La sécurisation, j'ai plus la connotation technique, sans parler de technique, il y a des données techniques qu'il faudrait peut-être manier avec plus de précaution.

Vous sentez qu'il y a un besoin d'améliorer le partage de l'information ?

Je pense, mais je ne sais pas comment. A mon niveau, je le ressens, nous n'avons pas d'informations sur l'entreprise. Je suis dans l'attente de l'information, plutôt que dans le besoin de partage. J'attends des informations sur les orientations de l'entreprise, la stratégie, son devenir.

Quelle est la conséquence de cette absence d'information ?

Je ne sais pas vous dire.

L'information peut-elle avoir de la valeur ?

Oui je pense, dans un environnement concurrentiel, je pense qu'il y a des choses à ne pas forcément diffuser.

L'environnement concurrentiel a donc un impact sur ces fonctions ?

Après, ce n'est pas forcément ma mission, mais je vois bien que les commerciaux sur la partie professionnelle sont assez sollicités sur ces aspects. Sur le domestique, cela se ressent moins.

Pour terminer, pensez-vous valoriser l'information ?

Voyons, je dirais oui, même si il me faudrait un exemple.

12) Cadre méthode

Durée : 40 minutes

Date : 20/02/2013 à 14h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

L'intitulé de mon poste est cadre méthode qui est le prolongement de la gestion de projet informatique du côté de la maîtrise d'ouvrage. Classiquement, il s'agit du recueil des besoins, de l'analyse, de l'élaboration du cahier des charges. Depuis 2009, je suis positionnée sur une gestion de projet au-delà de la simple gestion de projet informatique, j'ai notamment été mandatée par l'ancien Directeur Général pour porter une réflexion sur la facturation hors gaz. Il s'agit de l'accompagnement de projets informatiques mais également de projets purs de type transverse.

Pour des nouveaux outils ?

Oui, ou pour l'amélioration d'outils existants comme le CRM, le progiciel Ginkgo ou la base de données marketing.

Au quotidien, pratiquez-vous les fonctions d'intelligence économique ?

C'est difficile de répondre, la veille oui, car si on veut améliorer les outils il est important de réaliser de la veille, même si sur l'aspect logiciel il s'agit d'une mission réalisée par le service informatique, même si cela devrait être réalisé par notre service. De notre côté, nous opérons plutôt une veille du côté des besoins des utilisateurs, sans aller chercher des informations sur le marché.

Concernant la gestion des connaissances, nous avons en charge la connaissance du système d'information et des processus de l'entreprise qui sont au cœur du service.

La protection informationnelle, oui dans la mesure où nous sommes responsables du système d'informations, et forcément de sa sécurité et de sa fiabilité.

La sécurité, donc, dans le sens de la fiabilité ?

Oui, finalement on délivre de l'information aux utilisateurs qui doit être fiable.

Cela s'articule donc avec le partage de l'information ?

Oui, nous produisons de l'information pour ceux qui travaillent, il faut qu'elle arrive dans les temps, qu'elle soit utile. Ce n'est pas de l'information marketing, elle est utile à la production.

Et l'influence ?

J'aurais situé l'influence dans la communication, c'est-à-dire comment s'assurer que l'information produite est prise en compte par le destinataire.

Pour vous, est ce que certaines de ces actions n'auraient pas un fonctionnement optimal au sein de GdB ?

Cela dépend du point de vue dans lequel on se situe, car l'information est très large. Nous diffusons de l'information qui sert à la production du service. Après les informations qui fonctionnent moins bien, sont celles qui concernent la stratégie d'entreprise, quand, comment avec qui ?

Quelles sont les conséquences pour les utilisateurs ?

Une information erronée qui ne serait pas juste engendrerait une non réalisation des services. S'il y a des erreurs qui s'affichent à l'écran, dues à des mauvais contrôles ou à des erreurs, les collaborateurs ne sont plus à même de réaliser leurs missions, c'est la chaine qui s'arrête.

Ces informations mises à disposition sont donc motrices dans la réalisation de leurs tâches ?

Oui, je pense. Les programmes et outils que nous mettons en place traitent l'information entrante, nous la métabolisons et nous la restituons sous d'autres formes. Il s'agit de notre production, cela passe par le traitement de l'information.

Ces fonctions d'intelligence économique sont-elles importantes, y aurait-il une hiérarchie ?

Une hiérarchie, c'est difficile. La partie veille bouge moins vite que d'autres registres, même si cela reste important, notamment au niveau des outils qui existent. En premier, je mettrais le partage de l'information et des connaissances, délivrer de l'information fiable et la communiquer afin de s'assurer qu'elle arrive au bon interlocuteur, que c'est bien ce qu'il a demandé. Je mets influence dans le cadre de la communication.

La communication interne à l'entreprise ?

Nous avons nos clients internes, qui eux-mêmes produisent du service pour les clients externes, cela est lié. En premier niveau, nous nous adressons aux clients internes.

Quels sont les clients internes les plus impliqués ?

Ce sont les utilisateurs clefs, nos interlocuteurs privilégiés dans le déploiement des outils, tels le Service Prestations Techniques et Commerciales ou l'accueil. Ceux qui vont se servir des outils et être en première ligne auprès des autres interlocuteurs. Il s'agit de tout type de service, l'accueil, la facturation, au début les commerciaux même si leur activité évolue.

Au regard de ces fonctions, dépendez-vous d'autres services ?

Oui, nous ne pouvons pas travailler sans eux. Nous ne pouvons pas travailler seul, nous avons peut-être un rapport privilégié avec le service informatique car nous représentons GdB auprès d'eux. Il faut donc entretenir de bonnes relations avec les autres services. Nous sommes donc une courroie de transmission.

Quand vous regardez cette liste, représente-t-elle un tout ?

Oui, normalement ces fonctions sont indissociables. Même si par exemple, l'aspect influence est révélateur, si il n'y plus de communication, il n'y a plus d'information.

Le côté informel est-il important ?

Bien sûr, lorsque l'on arrive au stade du formel, il y a déjà eu beaucoup de passage dans les tuyaux. La formalisation ne fait qu'entériner certaines choses qui ont déjà eu une existence informelle.

Quel serait l'objectif de ces pratiques ?

Dans mon travail, je ne peux pas fonctionner sans cela, il s'agit d'une fin en soi qui fait partie intégrante de la façon dont nous travaillons. Ensuite, quand l'on pense à l'intelligence économique, nous pensons plus à la stratégie. Cela sous-entend un jeu stratégique et politique, certains pratiquants la rétention d'informations. L'ancien Directeur Général, ne supportait pas le service informatique, car il maîtrise toute l'information. Il s'agit d'une source de pouvoir, s'il coupe les tuyaux ; l'entreprise ne peut plus fonctionner.

Toute la facturation, la gestion client, tous les services sont tenus dans l'informatique, il faut que cela fonctionne. Nous n'y pensons pas, mais si cela s'arrête nous pouvons fermer demain.

A quoi renverrait donc l'intelligence économique ?

A un jeu concurrentiel, celui qui en saurait plus que l'autre aurait une longueur d'avance. A un jeu de stratégie sur des marchés concurrentiels. Il s'agirait de stratégies de pouvoir qui se montent sur des faits de maîtrise de l'information. L'information donne une certaine importance.

L'information peut donc avoir de la valeur ?

Oui, bien sûr.

Pensez-vous que la rétention de l'information peut avoir des conséquences sur la vie quotidienne des collaborateurs dans l'entreprise ?

Oui et non, c'est à dire que nous sommes tellement habitués à cela que nous devons passer au-dessus. Il s'agit de comportements humains, car il y a des gens qui fonctionnent sous le coup du secret tout le temps, ils ne peuvent pas fonctionner autrement. Il y a un aspect qui concerne la communication interne, GdB dispose de baronnies, et l'entreprise fonctionne sur un mode cloisonné. Tout l'intérêt du système d'informations et de sortir de cela.

L'objectif du système d'information est donc d'optimiser ces fonctions ?

Oui, en partie, nous n'allons pas violer les informations qui ne doivent pas être publiées dans l'entreprise.

Finalement qui décide de publier ou non une information dans l'entreprise ?

C'est plutôt la Direction Générale. Même si cela dépend du type d'information.

Et au niveau de l'influence à l'extérieur de GdB ?

Je ne sais pas, même si il y a des missions communication, des informations institutionnelles ou commerciales. Mais il est difficile d'identifier qui a la main sur cette fonction.

Cela a-t-il des conséquences sur les parties prenantes de GdB ?

Oui, cela peut être n'importe quoi.

Votre métier valorise-t-il l'information traitée ?

J'espère, oui, c'est le but de la fonction. Il s'agit de rendre les choses claires, accessibles, compréhensibles, de leur fournir ce dont ils ont besoin. C'est de l'information. Par exemple ce matin, le Responsable Commercial m'a demandé la liste de ses clients. Je lui ai demandé de préciser sa demande, pour être sure de ce qu'il veut, sinon nous lui fournirions des informations inutiles. La demande apparaît comme informelle, mais finalement nous sommes obligés d'avoir un échange pour rendre les choses intelligentes.

Vous avez donc un rôle de traduction ?

Oui, pour savoir si nous répondons à sa demande, même si elle est banale.

Concernant la mise à disposition de l'information, quel support est le plus efficace ?

Tout dépend du type d'informations, pour la mise en place d'un CRM, il faut se déplacer, pour un listing, cela peut être réalisé par mail.

13) Responsable qualité, sécurité, développement durable

Durée : 50 minutes

Date : 05/03/2013 à 15h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Je suis responsable qualité et sécurité, je crois que l'on ne peut plus trop dire développement durable car ce n'est plus à l'ordre du jour.

C'était inscrit dans ma mission lorsque GdB suivait un plan d'actions développement durable. Cette année, les budgets sont réduits.

Au titre de la sécurité, je veille au respect de la réglementation et je conseille la direction générale sur les actions à mener pour mettre en œuvre la politique de prévention.

Gaz de bordeaux est une petite structure, donc nous ajustons notre politique en fonction des priorités. Etre dans un esprit de prévention en relation avec les services opérationnels concernés est une démarche importante pour la direction générale.

Au titre de la sécurité, je propose une politique qualité, suis sa mise en œuvre avec, comme tous les professionnels, des relations transverses avec l'ensemble des parties intéressées concernées. Ma mission est essentiellement collaborative.

Je veille à la bonne application de ce qui a été préconisé par la Direction Générale, et des exigences de la norme NF Service à laquelle nous sommes actuellement certifiés

A ce titre là il y a une partie effectivement de veille, de diffusion de l'information avec la notion de diffusion nécessaire et suffisante. Face à un afflux important d'informations, il s'agit de cerner ce dont les gens ont réellement besoin, donc l'aspect qualitatif de ces connaissances à partager.

Pour vous, qu'est-ce que le périmètre de la sécurité ?

C'est l'application du droit, mais aussi, la détection des risques pour l'entreprise.

C'est aussi garder à l'esprit le rapport entre les investissements et le retour attendu pour l'entreprise, par la prévention.

La sécurité dans une entreprise de service, mis à part le service technique ou on travaille sur des risques très spécifiques comme l'amiante, consiste à développer un esprit préventeur et veiller à une bonne application des procédures de prévention.

Cela consiste aussi à prendre en compte le bien être des collaborateurs au poste de travail, ce qui allie le qualitatif à la rentabilité de l'entreprise.

Gaz de Bordeaux recherche en permanence un bon équilibre entre les dépenses et le retour sur investissement.

Les bâtiments de Gaz de bordeaux sont assez modernes, bien conçus et respectueux des normes relatives au bâtiment. Les gens disposent de postes ergonomiques. Il n'y a pas véritablement de risque important identifié pour les collaborateurs. Et c'est très bien.

Est-ce que la qualité est liée à cet aspect de la sécurité ?

Lorsque Gaz de Bordeaux était certifié ISO 9001 V 2008, la qualité et la sécurité étaient managés ensemble, au travers d'un processus global d'amélioration continue.

Cela se traduisait par des réunions avec chaque service (ou processus) appelées « revues de processus » qui intégraient qualité et sécurité.

Aujourd'hui les démarches ont évolué, et on observe une séparation des deux domaines. La démarche prévention sécurité relève des instances comme le CHST qui règle bien le déroulé de ces travaux avec les partenaires sociaux et suit le déploiement des plans d'actions décidés en début d'exercice.

Il reste néanmoins cet esprit d'amélioration continue issue de la roue de Deming reconnue dans les démarches qualité.

Force est de constater que parfois, lorsque toutes les actions d'amélioration ont été engagées, l'entreprise doit mesurer et équilibrer ses dépenses sans chercher à faire de la « sur qualité ».

Gaz de Bordeaux a été certifiée ISO 9001 pendant dix ans.

Elle a choisi d'évoluer vers une norme non plus processus mais orientée Clients, la NF Service.

Cette démarche concerne aujourd'hui le service Accueil Clientèle et il est prévu de la développer au service PTC dans la relation de face à face avec le client.

Donc aujourd'hui c'est avec le service accueil et le service PTC que vous êtes le plus en relation ?

Oui, alors qu'avant la démarche ISO 9001 impliquait l'ensemble de l'entreprise, les approches sont maintenant bien plus ciblées.

La norme NF Service concerne les clients dits « domestiques »

La partie « Grands comptes », donc relative aux professionnels est exclue de ce périmètre par choix de l'entreprise. La relation qualifiée de « Be to Be » ne nécessite pas de normalisation.

La démarche qualité s'axe sur les clients « de masse », et la norme NF Service est reconnue notamment par les associations de consommateurs.

J'ai donc un rapport privilégié avec ces deux services, ainsi qu'avec le marketing pour le suivi des enquêtes, le déroulé des opérations qui permettent de suivre et d'analyser les attentes des clients.

Au regard de cette liste, quelles fonctions d'intelligence économique pratiquez-vous ?

La veille est une partie importante de ces métiers Qualité et Sécurité.

En sécurité des évolutions régulières de la réglementation sont à prendre en compte et à déployer concrètement dans l'entreprise. (par exemple, la réglementation relative à l'amiante). La veille permet d'anticiper ces évolutions.

En qualité, effectuer cette veille permet à l'entreprise d'observer les autres pratiques d'entreprises en termes de benchmark mais aussi s'approprier les évolutions des normes et les déployer.

Lundi j'étais à Paris au comité Afnor NF Service, dans le cadre de l'évolution de la norme NF Services .Il faut être au cœur de l'actualité pour proposer les actions dont l'entreprise a besoin pour avancer.

En plus de la veille, le partage de l'information et des connaissances est une part importante de la mission, puisque très régulièrement, les collaborateurs et la direction générale attendent des restitutions de résultats, et l'explication du bienfondé des actions à mener.

La gestion des connaissances est un aspect primordial dans un poste transverse.

Une partie du travail consiste à savoir partager l'information de manière utile et dans une juste mesure.

Gaz de Bordeaux s'attache à suivre les préconisations en matière de protection de données sensibles.

- Protection des données des clients (en lien avec la CNIL)
- Protection des données des collaborateurs
- Protection des données de l'entreprise (dans le cadre de l'ouverture du marché à la concurrence, cela a pris d'avantage d'impact)

La partie « influence » qui rejoint la gestion des connaissances, dans le partage de l'information, doit être pilotée, diffusée avec une certaine dextérité.

Les documents doivent être retravaillés pour être accessibles, en fonction des différents niveaux de lecture et de lecteurs. Cela permet de donner du sens et qu'il y ait après partage et transformation dans des actions concrètes.

Là, vous évoquez l'influence au niveau interne dans l'entreprise ?

Oui, mais cela évoque aussi l'influence au niveau « externe »

Gaz de Bordeaux échange avec d'autres entreprises sur ses pratiques managériales et ce partage d'information demande une attention particulière pour cibler ce qui peut être communiqué.

Vous êtes en relation avec qui à l'extérieur de l'entreprise ?

Oui, assez régulièrement. Par exemple la relation avec les autres entreprises certifiées et qui participent au comité de suivi de la norme NF Service.

Ce sont des gros outsourcer, ce sont des sociétés assez importantes.

Après, Gaz de Bordeaux a des relations avec les différents prestataires

Avez-vous le sentiment de jouer un rôle d'influence sur ces parties-prenantes externes ?

En tant que porte-parole de GdB, il y a logiquement une certaine influence sur ces parties prenantes externes. Cela dit, nous restons une PME, donc l'influence reste limitée.

Par quoi se caractérise une position transverse au sein de GdB ?

C'est un peu comme si on était un cabinet extérieur intégré à l'entreprise. C'est-à-dire que l'on joue un rôle de conseil, de suivi, de mise en application.

Automatiquement, l'expert s'appuie sur des responsables opérationnels et sur des collaborateurs. Le travail ne peut pas se réaliser « tout seul dans sa tour d'ivoire ». Tout passe par la relation avec les autres, la communication avec les autres, en amont et en aval.

Et au niveau de la gestion des connaissances, vous m'avez dit restituer les résultats de votre veille, notamment issus de réunions parisiennes…

Il y a les échanges externes pour faire valoir ce qu'une PME peut réaliser, et chercher auprès d'autres sociétés des idées d'amélioration, mais aussi, et plus majoritairement, les échanges internes.

Par exemple, lorsque j'analyse le retour des enquêtes de satisfaction, ou des écoutes réalisées avec les équipes de l'accueil, j'assure un retour sur cette gestion des connaissances, leur valorisation, et les axes d'amélioration, de montée en compétences des collaborateurs.

Cela permet de suivre les exigences des clients, traduites par les indicateurs de la NF Service, identifier les actions d'amélioration intéressantes pour les acteurs et profitables à l'entreprise.

A qui restituez-vous ces informations ? Sont-elles retravaillées ?

Ah oui !elles sont retravaillées avec différents comités en fonction de la cible.

L'information est issue comme souvent de requêtes, restitutions complexes qu'il faut transformer en information fluide, visuelle, communicante.

Le marketing et la communication interne sont associés à ce travail pour rendre les résultats communiqués accessibles aux collaborateurs. On est tous dans la gestion du temps, donc on ne peut pas passer trois heures à expliquer à quelqu'un les résultats de l'enquête, la tendance client. Il faut que ça frappe, que ce soit parlant, rapide et que ça amène à l'essentiel. C'est un travail très intéressant, amenant à être créatif et synthétique.

Retravaillez-vous cette information en fonction des publics destinataires ?

Oui, je cible sur ce qui intéresse le public destinataire, ce qui le percute. Quand je vais m'adresser aux collaborateurs, je vais prendre en compte leurs besoins, leurs attentes, pour que l'information leur parle, qu'ils se l'approprient, et qu'ils en fassent quelque chose. Chacun à ses intérêts, ses préoccupations, et ce n'est pas du même ordre quand on est devant un Directeur Général que quand on est devant un collaborateur de l'accueil. Donc j'adapte en permanence, c'est le travail de l'expert qui fonctionne en transverse, et c'est une partie de mon travail que j'apprécie.

Donc en quelques sorte vous traduisez l'information en fonction du public…

Oui, et je la sélectionne aussi

Pour vous, l'aspect informel est-il important en matière de gestion des connaissances ?

Une bonne partie de l'information doit être bien formalisée, mais cela doit être accompagné effectivement d'un aspect plus informel. (À adapter en fonction du public).

Par nature, j'aime le contact informel, mais mon métier me conduit logiquement vers une rigueur certaine dans la diffusion de ces informations.

Donc ce n'est pas quelque chose que vous utilisez finalement plus que le formalisme ?

J'utilise les deux manières de procéder. Je crois vraiment que l'on ne peut pas se limiter à l'une ou l'autre technique de communication ; Un savant dosage est à trouver à chaque opération. Cela dit, je considère le lien comme essentiel, dans une période où il y en a de moins en moins de manière générale. Il s'agit de considérer les collaborateurs, prendre du temps pour donner du sens à des données globales

Si vous regardez cette liste de fonctions, à votre avis, auraient-elles besoin d'amélioration au sein de GdB ?

Oui. Le travail que vous aviez fait permet vraiment de globaliser, d'avoir un point centralisé pour gérer l'information. Un outil adapté et vivant serait un apport intéressant.

Donc ça c'est plutôt sur l'aspect partage des connaissances ?

Oui, et sur l'aspect veille je pense qu'il y a des veilles qui se font dans différents services et cela pourrait être amélioré.

Quelles sont pour vous les conséquences de cette surinformation ?

La surinformation amène la désinformation, d'où l'intérêt quand on envoie un message de bien cibler, et que peut être à ce niveau-là avoir un outil ou une personne qui est-là pour vraiment structurer, filtrer les données entrantes évite cette surinformation. Ça permet qu'elle soit bien utilisée, réceptionnée. Ca a du sens.

Quelles sont les conséquences de cette désinformation ?

A l'accueil je le vois tous les jours, parce que les collaborateurs se plaignent régulièrement d'avoir trop de messages, donc ils ne les retiennent pas, et parfois ne les lisent pas !

Il faudrait toujours chercher le moyen pour que la personne réceptionne le message, qualitativement. Ce n'est pas uniquement par le mail que ça fonctionne. Trop de mail tuent le message. Il faut un dosage, mais je ne sais pas exactement comment l'expliciter :

Du formalisme qui aille direct vers le collaborateur, associé à des temps d'échange cadrés, mais laissant la place à l'échange. Il s'agit de quelque chose d'organisé qui reste dans la souplesse, pour que les gens s'expriment aussi. A partir du moment où ils s'expriment, ils commencent à intégrer l'information.

Au lieu de partage, vous parlez plutôt d'échange d'information ?

Je trouve que la notion de partage est le bon terme, c'est mieux que l'échange. C'est-à-dire que l'on va en faire quelque chose, c'est tout l'intérêt d'une information aussi, soit se transformer en action d'amélioration, soit conclure que c'est quelque chose qui n'intéresse pas l'entreprise au moment où cela se pose. Mais la notion de partage c'est la transformation de données en quelque chose de concret pour les différentes parties prenantes.

Vous évoquez un impact de la surinformation sur les agents d'accueil, pensez-vous que cela est une influence sur leur comportement ?

Oui, je crois que les collaborateurs sont en « overdose » et se désintéressent parfois des messages reçus, selon la forme employée. Cela se constate dans bien des entreprises

Pour quelle raison ?

Je ne sais pas, peut-être parce que la gestion du temps dans l'entreprise est différente, plus à flux tendu…et les personnes aussi sont plus « tendues »

Reconnaissons que les collaborateurs dans la période de crise actuelle ne sont jamais satisfaits. A GdB, nous sommes relativement bien lotis, et disposons toujours de temps d'échange informels, qualitatifs.

Malgré tout, quand on veut délivrer une information, il vaut mieux passer par une réunion en petit groupe, avec de l'informel, où on est en face à face, où tous les sens vont pouvoir propager l'information, plutôt que de délivrer un mail qui n'est pas toujours lu.

L'optimisation du partage de l'information permettrait-il de pallier ces difficultés ?

Certainement.

Je pense que c'est important de donner accès aux informations grâce à un outil centralisé sur l'ensemble de l'entreprise. C'est bien, et évite que les collaborateurs se sentent cloisonnés.

Il y a en plus des sphères spécifiques pour diffuser les informations selon le thème et si ce point est respecté, une optimisation de l'information est réalisée.

Maintenant, de temps en temps, c'est un plus que d'aller voir les destinataires des informations afin de leur présenter, et recueillir leur retour pour analyser si les choses sont faites de manière utile. Je crois que Gaz de Bordeaux est une entreprise où les collaborateurs ont encore plus besoin de ça qu'ailleurs.

La Direction Energie depuis qu'elle fait ses réunions, où sont expliquées les politiques tarifaires par exemple sont très bien perçues par d'autres services.

Cela développe la culture d'entreprise et le partage de la connaissance .

Au regard de cette liste de fonctions, les considéreriez-vous comme importantes ?

Je crois qu'elles sont toutes importantes.

Il n'y en aurait pas une ou deux qui ne seraient pas cohérentes ?

Non.

A votre avis quels sont les collaborateurs de l'entreprise les plus impliqués dans ces fonctions ?

Ce sont surtout les experts. (Mais il s'agit de la vision d'un expert…) Il faudrait que j'aie un peu plus de temps pour réfléchir à ça.

Ils réalisent donc une veille sur leur compétence ?

Oui ! Sur leur métier, sur leur compétence. On n'a pas le temps dans l'entreprise pour que tout le monde se penche sur une veille à effectuer ; Il s'agit de l'organiser dans l'entreprise.

Le sujet est complexe et nous l'avons constaté à GdB.

Enfin, je ne sais pas comment faire pour que l'ensemble des collaborateurs fassent vivre l'information. Tout le monde à quelque chose à dire sur son métier, mais il s'agit de collecter cette information et la mettre en forme pour la communiquer et la partager avec l'ensemble des acteurs.

Donc, à un moment donné, effectivement, nommer dans chaque service un correspondant par rapport à son métier ou ses compétences, qui va être porte-parole des collaborateurs et va pouvoir inscrire sur ces quatre aspects que vous appelez « intelligence économique ».

Pour vous c'est plutôt un domaine réservé aux experts ?

C'est une mission à organiser dans l'entreprise, avec un temps spécifique pour cela. Et le temps est souvent la donnée manquante…

A un moment donné quelqu'un doit le prendre en charge et le structurer de la manière la plus rationnelle possible. Sinon, les données vont aussi se perdre, si quelqu'un ne structure pas ces échanges. Après, tous les collaborateurs sont là pour faire vivre cette gestion des connaissances.

Ce quelqu'un n'est pas forcément un expert, mais un coordonnateur.

A votre avis, est-ce que ces fonctions ont pris de l'importance avec l'ouverture à la concurrence ?

Je ne suis pas sure pour GdB. L'aspect concurrentiel n'est pas généralisé à l'ensemble de nos activités. L'entreprise ajuste véritablement ses moyens.

A votre avis est-ce que l'aspect hiérarchique joue sur le partage des connaissances ?

Oui, beaucoup d'informations passent par des réunions managériales. Mais pas toutes.

Partagez-vous plus facilement de l'information avec quelqu'un du même niveau hiérarchique que vous ?

Non, mais moi je suis en transversalité, donc mon travail me conduit à échanger avec tout le monde. C'est vraiment une condition de réussite pour tous les collaborateurs.

Après certains collaborateurs vont échanger plus facilement avec quelqu'un du même niveau hiérarchique. C'est une donnée assez généralement partagée.

Auriez-vous un besoin d'informations d'autres services que vous n'auriez pas aujourd'hui ?

Certainement. Mais disons que quand j'ai besoin d'informations, je sais aller la chercher, j'ai suffisamment d'autonomie dans mon travail. C'est une chance que de pouvoir aller vers les autres. Certains métiers ne le permettent pas et cela est donc à prendre en compte.

Ressentez-vous une dépendance en matière d'informations vis-à-vis d'autres services ?

Oui, bien sûr !! chacun représente un maillon de l'entreprise et dépend des autres pour réaliser le service au Client.

Je me sens en relation, dépendante aussi, car pour produire des résultats, les données sont fournies par les services opérationnels pour que je puisse faire l'analyse derrière. Donc, effectivement, on est dans une chaine, on a une interdépendance.

Vous évoquiez votre conscience de la protection informationnelle…

C'est un sujet important pour l'entreprise, et traité comme tel par Gaz de Bordeaux.

Quel serait le service le plus concerné ?

Toute les personnes qui sont directement en Relation Client ; la direction énergie, les commerciaux, l'accueil clientèle, les prestations techniques, constituent les services les plus concernés

Dans quel sens entendez-vous la protection informationnelle ?

- Sécuriser les informations sensibles que l'on peut porter à l'extérieur,
- Sécuriser les données clients
- Sécuriser les données relatives aux collaborateurs

Il s'agit donc de fiabilité, et sur l'aspect protection de l'information ?

Sur l'aspect protection, tout le monde est concerné, d'ailleurs, c'est en lien avec le contrat de travail. Nous avons signé un document à la séparation des deux entreprises GdB et Régaz sur la protection des informations.

Ensuite, tout le monde doit respecter les informations qui concernent la vie privée des autres, et là aussi il y a des protections mises en place par le service Ressources Humaines, par la médecine du travail, toutes les parties prenantes qui interviennent dans la vie du collaborateur au travail.

Et concernant le fichier client par exemple ?

Ca ce sont les exigences de la CNIL, et bien prises en compte et déployées à GdB.

Le service qualité est en train de mener une action justement pour réexpliquer aux collaborateurs cette règle du contrat de travail qui consiste à respecter le fichier client et toutes les données (par exemple les numéros de carte bancaire). On a en projet avec le service juridique pour bien traduire cette exigence en interne ; formaliser un document précis sur ce sujet, même si on se pose la question de la forme à choisir, mais à ce niveau-là il y a un vide à combler.

Finalement, quand vous regardez ces fonctions, quel serait leur objectif ?

Pour une société de service, ce qui est important c'est de répondre aux attentes de nos clients et que l'entreprise vive, qu'elle soit efficace, qu'elle dégage des bénéfices pour assurer sa pérennité.

Pour vous il y a donc une relation entre l'optimisation de ces fonctions et les résultats de l'entreprise ?

Oui, si ce n'est que l'on parle de l'ouverture à la concurrence, même si elle n'est pas vraiment active chez nous. Elle concerne une partie de nos clients, les professionnels, et la partie Services.

Est-ce que pour vous, l'information peut avoir de la valeur ?

Oui, une vraie valeur financière, et une valeur en termes de compétences, Donc cela fait partie des richesses de l'entreprise.

Aujourd'hui, pensez-vous que l'environnement politique de GdB a une influence sur ses pratiques informationnelles ?

Certainement, il y a une histoire à GdB qui fait sa richesse et sa complexité. Passer de Régie en SAEML, puis en SA marque son histoire. Nous avons un héritage de service public qui constitue un ancrage très puissant dans notre société.

Le fait d'être en lien avec la mairie de Bordeaux a certainement une influence, mais je ne pourrai pas vous la décrire.

Et la culture ?

Elle a un poids certain, on connait des évolutions, mais elles prennent du temps, doivent être assimilées. Le temps est important.

Pensez-vous, dans votre quotidien, donner de la valeur à l'information ?

Pas toujours, j'en ai conscience. Mais je fais au mieux. Je m'interroge dans tous les cas sur ce point pour agir au mieux.

En tant qu'expert, je retransmets aux services opérationnels concernés des analyses qui logiquement impliquent une valeur ajoutée. La plus-value sera dans la bonne compréhension des actions à mener, dans la gestion des connaissances et son optimisation. Mais, restons modestes, il n y a pas toujours de valeur ajoutée.

J'ai terminé avez-vous des compléments ?

Non, Votre intervention a été bien préparée ; je ne connaissais pas véritablement le sujet avant, je n'y ai pas vraiment réfléchi non plus. A chaud, je n'ai rien à rajouter, après la retranscription peut être !

Durée : 55 minutes

Date : 19/03/2013 à 10h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Mes fonctions actuelles sont celles de Directeur des Prestations Techniques à la Clientèle, pour faire court c'est tout ce qui attrait au SAV et à la maintenance des installations de chauffage. Alors qu'elles soient domestiques ou professionnelles, nous avons deux équipes dédiées. Quand je dis actuellement, rapidement, puisque vous avez retracé votre parcours, je suis rentré en 1998 à GdB pour gérer les équipes commerciales habitat, en 2004 je suis passé responsable de la relation client, c'était à ce moment-là, le plateau d'accueil et l'agence commerciale qui était sur les quais, et en 2008 j'ai pris la direction des prestations techniques.

Combien êtes-vous aujourd'hui dans votre entité ?

Ici on est 56, on a un chiffre d'affaires qui est de l'ordre de 7,5 millions d'euros, avec un objectif qui nous est donné d'avoir un équilibre en marge brute.

Avec quels services de GdB êtes-vous aujourd'hui dans le cadre de relations privilégiées ?

A l'écoute de cette question, je m'aperçois que dans les relations que l'on a, on n'a pas de véritable relation de fond. Quand je dis que l'on n'a pas de relation de fond, on n'a pas de véritable axe de développement type business plan pluriannuel dans lequel on définirait les rôles des uns et des autres. C'est un peu soumis au bon vouloir des hommes.

Traditionnellement, ça devrait être des relations privilégiées avec l'équipe commerciale qui devrait être pourvoyeur d'affaires. Aujourd'hui on s'aperçoit qu'au-delà d'un problème de rentabilité pure de l'activité en termes de marge, se pose d'autres problématiques. On n'a pas un problème de marge, on a un problème de volant d'affaires et de volume d'affaires. Dans les efforts qu'il y a à réaliser, on se rend compte que les efforts sur la marge seront marginaux, on gagnera peut être un point. Mais on a déjà des conditions d'achat et de sous-traitance qui sont bonnes sur le marché, après on a une problématique de volant d'affaires. En sachant que 7,5M€ c'est notre chiffre d'affaires actuel, la masse salariale de cette direction c'est 3,4M€. Entre le contrat de services et la répartition des coûts de commercialisation de GdB on est encore sur 3,5M€. Ce qui veut dire, que l'on n'a pas encore payé une chaudière, que l'on n'a pas encore payé un sous-traitant, en charge, on a déjà notre chiffre d'affaires quasiment. C'est déjà difficile après d'aller parler de marge nette positive.

Vous évoquez le service commercial, et au niveau du service financier, juridique…

Alors on va parler après du marketing, de la communication et de l'ensemble des services supports. Le service juridique va essentiellement valider des propositions, modifications des

contrats, va intervenir ponctuellement sur la gestion de réclamations spécifiques, voir intervenir lorsque l'on met en jeu la responsabilité de GdB via des décennales, des sinistres. C'est essentiellement dans ce cadre-là.

L'activité finance-comptabilité, deux niveaux, un niveau avec l'activité finance GdB là on a mis en place des indicateurs qui permettent de voir la rentabilité de chacune des activités à l'intérieur même de la Direction PTC, avec un tableau de bord qui est produit mensuellement. On a ensuite des relations avec Regaz, essentiellement la partie fournisseur puisque c'est eux qui payent nos fournisseurs via tout un système qui est mis en place. Nous validons les factures, nous faisons tout ce travail amont, eux débloquent ensuite les fonds à destination des fournisseurs.

Après avec le marketing-communication, je dirai que c'est un marketing-communication à 99.9% centré sur la partie domestique. Pour deux raisons historiques, voir culturelles, la seconde raison est qu'il y a une volonté du côté de la partie professionnelle de ne pas communiquer sur les offres de services de GdB. Pour des raisons qui peuvent apparaître évidente pour certaines, ne pas se mettre en concurrence avec nos principaux clients, je parle donc des exploitants. Cela nous a amené à ne même pas réfléchir jusqu'alors à une problématique d'offre d'exploitation. Je me pose la question aujourd'hui si on est vraiment armé dans un rapport de force face à ces principaux clients, principaux concurrents en même temps. Eux ont su, pour Cofely ou pour Dalkia créer des structures d'achat dédiées que sont SVD17 et SOVEN, donc ils sont capables de nous concurrencer même si on a peut-être une longueur d'avance en termes de compétences. Aujourd'hui on ne s'est pas frottés et on n'est certainement pas rodés à savoir gérer un P1, P2, P3, c'est-à-dire un contrat d'exploitation de A à Z de l'achat à la facturation finale au client. Je trouve que c'est peut-être quelque chose de dommage.

Et en termes de parties prenantes extérieures de l'entreprise, avec qui êtes-vous en relation ?

A l'extérieur de l'entreprise, on a différents types de clients, nos fournisseurs, nous sommes clients essentiellement de grossistes, avec les fabricants au sein desquels on retrouve des chaudiéristes, on est en contact également avec des sous-traitants que ce soit en termes de maintenance ou d'installation. On est en contact après avec des clients externes, ils peuvent être les offices HLM avec lesquels nous avons des contrats en cours. Après nous avons des contacts avec notre clientèle, c'est-à-dire notre portefeuille de 25 000 clients particuliers et nos 500 clients professionnels, ce qui représente à peu près 4 000 équipement. Là ça peut être de façon différenciée des mairies, des restaurants, des collectivités, des entreprises, de la viticulture, différents niveaux.

Au regard de cette liste de fonctions, lesquelles pratiquez-vous dans le cadre de vos missions ?

Quand je les regarde, je dirai très peu. Alors, je m'explique, la veille et la gestion des connaissances, on va l'avoir via des formations qui sont dispensées par les fabricants, c'est-à-dire que l'on a une formation continue sur l'évolution des produits. Là on va rentrer dans ce cadre-là.

La veille on est attentif à ce qui peut se faire sur les évolutions que ce soit des évolutions réglementaires ou ce qui va être un petit peu produits innovants. Par exemple à l'heure à laquelle nous parlons j'ai deux de mes collaborateurs qui sont sur Toulouse à l'usine Wissmann où ils sont en train de regarder le fonctionnement d'une chaudière hybride c'est-à-dire en capacité, de par son fonctionnement, de produire de l'électricité. On a un œil là-dessus. Après on va regarder directement ce que fait la concurrence, là c'est le cœur de métier. On va plus regarder sur le contenu des offres, qu'est-ce qu'ils proposent dans leurs offres, sachant tout de même que nos contrats sont normés, il y a une norme NFX-050 qui définit ce qu'est un contrat. Puis on va regarder aussi les positionnements prix de nos concurrents.

Après, sur la protection informationnelle, peu ou pas.

Et sur l'influence, je dirai que dans les rôles partagés pour revenir à la question précédente, je pense qu'il devrait y avoir un relationnel fort, commercial, que l'on peut assimiler à de l'influence permettant d'aller chercher des marchés. Et ça aujourd'hui, il est très clair que ce relationnel n'existe pas, ou quand il existe il n'est pas employé à développer l'activité de service.

Pensez-vous que c'est une lacune de la part de l'entreprise ?

Je pense que c'est une forte lacune plus généralement et en dehors du cadre du service, puisque la position de GdB, la composition de son actionnariat, la composition de la notion même de groupe de GdB devrait permettre à GdB d'avoir une influence d'avantage portée sur le commerce.

Quels services devraient être moteurs dans cette influence ?

Je ne me suis pas spécialement posé la question, mais je pense que à peu près à tous, d'abord c'est une prérogative de direction générale, voire de présidence, bien sûr il y a des échelles dans ce que je dis. Il ne s'agit pas d'aller au fond des affaires pour un directeur général, mais après chaque acteur à son niveau devrait pouvoir influencer. Ça peut passer par, j'influence mon entourage qui peut être familial, mon voisinage, et ça, c'est à mon avis sous exploité.

Quelles sont à votre avis les conséquences de cette lacune pour l'entreprise ?

Il me semble que quelque part elle va, je ne sais pas si végété est le bon mot, en tout cas elle ne va pas progresser comme elle pourrait le faire. Il s'agit aussi de faire savoir, influencer c'est aussi faire savoir avant tout ce que l'on sait faire. Il y a encore des pans de notre activité qui sont méconnus ou inconnus de clients potentiels.

A part les formations, y a-t-il d'autres façons de faire de la veille ?

C'est aller regarder sur les sites Internet de nos concurrents, quelles sont les offres qu'ils proposent et à quel prix.

Comment pratiquez-vous la gestion des connaissances avec les autres services de l'entreprise ?

Une fois encore, je pense qu'il y a peu de transversalité. Ce qui est difficile, c'est quand on définit un besoin, ou quand on va définir le « qui fait quoi », de mon point de vue ce n'est pas suffisant, derrière il y a une méthode et une information à livrer selon un certain format.

On ne peut pas se contenter de livrer une information brute, parce qu'elle n'est pas exploitée. Je crains, mais là encore il ne s'agit pas de mettre les gens en porte à faux, que l'on est un réel problème de compétences dans pas mal de domaines, qui fait que l'on s'en tient à la découverte de l'information et une livraison brute de cette dernière. Or, brute, je vais donner un exemple, je viens de recevoir un mail avec un lien joint sur une offre Groupon qui est censé dire « voilà ce que c'est Groupon sur de la maintenance ». Je suis content d'avoir cette information mais il faut la dépiauter car elle peut avoir l'effet inverse, c'est-à-dire que souvent on a aussi la manie de se faire mal, ou de considérer que l'herbe est plus verte ailleurs ou que les savoir-faire sont meilleurs ailleurs. On a aussi des savoir-faire, il faut regarder, j'ai l'offre Groupon toujours en tête car c'était un prix ras des pâquerettes mais la prestation qui était attachée était à la hauteur du prix. Il s'agit de regarder un peu dans le détail et de vite éteindre l'incendie en disant à la limite ça on saurait faire, mais on s'interdit de le faire parce que on n'est pas conforme avec les attentes clients.

Est-ce que les relations informelles ont de l'importance au sein de GdB ?

De moins de vue c'est d'avantage ça qui gère la veille. C'est plus l'informel aujourd'hui, on apprend plus autour d'une table, ou autour d'un café en discutant avec des collaborateurs, des collègues, des chefs de service, ou d'autres directeurs, on va d'avantage avancer en trois minutes autour d'un café qu'autour d'une réunion plénière où chacun se regarde en chien de faïence, ne veut pas se livrer, ou n'est pas intéressé par le sujet ou ne trouve pas que les éléments qui sont apportés soient suffisants pour prendre une décision.

Bien souvent l'informel permet d'aller au formel.

Pensez-vous que c'est positif pour l'entreprise ?

Je pense que c'est quelque chose d'incontournable. Il faut distinguer deux choses, je pense que c'est aussi lié aux personnalités, on est beaucoup dans de l'informel, même si on a beau avoir des procédures.

On a une culture du avançons masqués, qui n'est peut-être pas une culture très ancienne dans l'entreprise et qui est peut-être une fois de plus liée aux hommes qui la font, une culture du mystère. C'est les réseaux, les relations, une grande culture du mystère qui fait que « à qui tout cela doit profiter ». Je suis de ceux qui considèrent que tout doit profiter à l'entreprise, parce que j'ai encore des décennies de durée de vie dans cette société, on n'a pas tous les mêmes échéances.

Vous dites que votre objectif à vous de cette gestion des connaissances c'est une profitabilité pour l'entreprise, a contrario peut-elle profiter à des individus ?

Alors, c'est bien d'être enregistré, car il n'y a pas de vidéo en même temps. Je n'ose l'imaginer, pour rester sérieux, quelle profitabilité peut-on en tirer à titre personnel ? Si on prend la profitabilité, un bénéfice à l'instant T je n'y crois pas. Après que tout ça puisse concourir à obtenir un positionnement avec autour de ce positionnement tout un tas de

mystères et de pré carrés et donc une influence, là sans conteste ma réponse est oui. Toute chose se mesure par l'influence.

L'influence interne ?

Oui, on est plus ou moins influents, j'ai dit tout à l'heure qu'il y avait un manque de compétences, par contre il n'y a pas de manque d'influence, il n'y a pas de manque de pouvoir, non pas de nuisance, mais de ne pas faire. Tout ce que je dis montre que l'élan positif que l'on devrait avoir pour pouvoir avancer, il est à la fois perturbé par des problématiques individuelles, et des incertitudes sur l'avenir de l'entreprise. Après on peut se poser des questions sur la stratégie d'entreprise, peut être que cela aussi favorise un côté de l'individualisme.

Vous m'avez dit que vous ne gériez pas la protection informationnelle, à votre avis c'est du ressort de quel service ?

Alors, il faudrait d'abord savoir ce que l'on y met derrière. Si on y mettait la protection informationnelle de notre niveau de marge dont on a parlé tout à l'heure, là clairement, au niveau de la Direction Energie on a cette discrétion, qui pour le coup me parait légitime, mais elle me paraît légitime vis-à-vis de l'extérieur, pas légitime vis-à-vis d'un comité de direction. Aujourd'hui ce n'est pas le cas, un comité de direction devrait pouvoir, là-dedans, à minima recueillir l'information et ensuite fixer des seuils. Or, cette stratégie elle va d'avantage se traiter dans un huis clos alors que de mon point de vue elle devrait être d'avantage concertée.

Vous évoquez le comité de direction, est-ce que pour vous cette instance joue un rôle en matière de veille ou de gestion des connaissances ?

Non !

Le devrait-il ?

Aujourd'hui, nos comités de direction sont…je reviens sur la réponse que je viens de faire, permettent de mettre à niveau ses participants sur certaines informations. Là encore on a une mise à niveau de l'information, via MSI parce qu'il y a une véritable actualité, et parce que il y a des choses importantes, une évolution du système d'information, des seuils, des échéances, et là voilà. Après on va être sur les autres secteurs d'activité, je pense à la comptabilité-finance, ponctuellement on va avoir des informations, on va connaître les affaires emblématiques gagnées côté commercial, mais ce n'est pas une instance au sein de laquelle on va véritablement parler de stratégie, de mise en commun. Il y a un réel problème de mise en commun de l'information stratégique, un problème dont certainement je suis aussi un acteur. Ce n'est pas vivons heureux vivons cachés.

A votre avis, quelles sont les conséquences de ce problème de mise en commun de l'information ?

Alors, ça peut être les doutes que nous évoquions ensemble sur des sujets comme les niveaux de marge, des doutes. A un moment, au-delà des intentions il y a besoin de faits, savoir sur quel type d'activités on gagne, sur quel type d'activité on perd. On a un réel besoin

d'avoir des tableaux de bord précis pour pouvoir piloter et réagir, se repositionner, prendre des décisions.

Au regard de ces fonctions, quels collaborateurs sont les plus à même de les réaliser ?

Je vais distinguer deux choses, il y a les missions des hommes, heureusement on s'enrichit des gens avec lesquels on travaille. Il faut quand même savoir que dans pas mal de secteurs on a des gens qui ne sont pas forcément formés ou de formation liée au secteur d'activité dans lequel ils sont. Ça a été le cas des commerciaux à une époque, ça l'est encore partiellement aujourd'hui, sur le marketing quand vous regardez les profils, vous n'avez pas grand monde qui a le profil du marketing. Au-delà de ça, quand vous avez des gens qui ont le profil, il y a des difficultés à fonctionner avec eux pour d'autres raisons. Vous évoquiez tout à l'heure le fait qu'il y a des activités marketing-communication dont les gens n'ont pas besoin, je pense que c'est un problème.

Initialement c'était une entreprise avec une culture technique qu'elle a gardé, et que désormais Regaz a la culture technique, GdB est peut-être entrée dans une culture de vente de molécule. La vérité n'est pas aussi binaire que ça. On n'a jamais raison tout seul, je crois au partage, je crois à l'échange, d'abord parce que ça permet aussi d'avoir une cohésion et de faire adhérer. Ce qui manque c'est faire adhérer, à des projets, des décisions. Faire adhérer, ça ne veut pas dire de ne pas prendre de décision, mais quand on parle de stratégie d'entreprise, de virage à prendre, ça ne doit pas être une question d'influence à l'interne.

Que l'influence elle s'exerce à l'externe, c'est profitable, c'est intéressant, qu'elle s'exerce en interne, de mon point de vue c'est assez négatif.

Au regard de cette liste, est-ce que ces fonctions représentent un tout ?

Dans la mesure où ce n'est pas caricatural, je pense que quand on regarde ça, peu de gens dans l'entreprise vont croire dans ces quatre items. Je suis prêt à parier que d'un revers de la main on va vous balancer la veille. La gestion des connaissances elle ne va pas forcément être perçue comme vous l'entendez, c'est la connaissance du « moi je sais », je suis le sachant, on a cette culture.

La protection, je dirai qu'elle va de pair, à l'interne, avec l'influence, je pense que vous comprendrez ce que je veux dire, pour vivre heureux vivons cachés, je protège par l'influence. Je distinguerai à l'externe, l'influence elle doit être effectivement le moyen d'aller vers le lobbying, clairement le lobbying, ça je pense que c'est fait avec parcimonie, on pourrait me rétorquer que ça va avec l'influence, ça ne s'appellerait pas de l'influence si ça allait tous azimuts, mais ça manque cruellement de visibilité, ça parait très opaque.

Ces fonctions ont-elles pris de l'importance avec l'ouverture à la concurrence ?

La veille je le pense, le partage de l'information, quand vous le resituez avec l'ouverture à la concurrence, ça redonne une logique à ces quatre fonctions, effectivement. Comme si tout d'un coup le simple mot d'ouverture à la concurrence remettait les choses dans l'ordre de ce qui doit être fait en termes d'intelligence économique. Peut-être parce qu'il nous manque quelques maillons, ç'est peut être là aussi que l'on est perfectible.

Perfectible ?

Que l'on ne pratique pas la totalité de ces fonctions.

Pensez-vous qu'une même entité pourrait pratiquer ces fonctions ?

Non, je pense qu'elles peuvent être distinguées mais non pas diluées, là encore on peut parler de la théorie, mais bien souvent on se remet dans la réalité de notre environnement. Pour moi la veille, la gestion des connaissances, la protection informationnelle c'est typiquement des rôles d'activité marketing, pour moi c'est très clair. L'influence on passerait plutôt pour moi par l'activité commerciale, et par ce que je citais tout à l'heure l'activité presque individuelle. Il y a une influence institutionnelle de ses dirigeants, représentant l'influence d'un acteur important dans le paysage économique aquitain. Donc, cette influence là je la perçois parfois comme une influence qui s'impose à nous, c'est-à-dire que l'on est perméable à l'influence externe, dans un rapport de force, je pense que l'influence externe sur GdB a un poids plus important que l'inverse. On est un acteur qui peut être regardé de près, parce qu'on a des implications politiques du fait de notre histoire. On est sur un milieu de l'énergie qui est un secteur plutôt sensible, avec des institutionnels qui régissent les règles de commercialisation, parce qu'il y a les associations de consommateurs, tout ça fait que l'on est perméables à l'influence externe. On sous-estime peut être notre influence sur l'externe.

Seriez-vous dépendant d'autres services de l'entreprise en matière d'informations ?

En matière d'informations, je ne sais pas, certainement, je n'identifie pas ça comme une vraie problématique. Ne pas profiter d'une éventuelle influence, oui, totalement. Et avoir le sentiment d'être pieds et poings liés par rapport à des actions qui se veulent être des actions commerciales, également oui.

Et c'est quelque chose qui peut poser des difficultés dans vos missions ?

Oui, qui me pose des difficultés, oui.

Et dans la réalisation de vos objectifs ?

Oui, totalement.

Quels seraient finalement les objectifs de ces fonctions ?

De remettre un peu tout dans l'ordre, c'est-à-dire de donner un canevas permettant de dire quel est le processus à suivre, pour avoir un fonctionnement normal. Aujourd'hui on a un fonctionnement qui peut être parfois erratique. D'abord l'information qui va être donné n'est pas forcément vérifiée, elle peut être donc partagée sans être vérifiée. Après, il faut voir aussi quel est l'impact et l'intérêt de l'information. Il faut scinder, on parlait tout à l'heure de l'intérêt que porte EDF à TIGF, dans le panorama économique ça a un sens, ç'est bien aussi de le traduire pour GdB, outre son actualité qui est sa mise sur le marché. Aujourd'hui on peut se dire que c'est une concurrence par rapport à une prise de participation, est-ce qu'on est plus ou moins bien loti par rapport aux autres, qu'est-ce que ça traduit demain si EDF est dans TIGF et pas dans GdB. Toutes ces stratégies peuvent être intéressantes. Est-ce

qu'elles intéressent toute l'entreprise, je n'en suis pas convaincu. Mais qu'il n'y ait pas forcément une interprétation de chacun face à ça.

Pour vous, est-ce que ces fonctions contribuent à la performance de l'entreprise ?

A différents niveaux, je ne les mets pas toutes sur le même niveau. La connaissance me paraît importante, là encore tout autant la connaissance de ce qui se fait ça touche la veille et la connaissance étendue à la notion de compétence aussi. Ensuite il y a toute la notion d'influence qui est importante. Est-ce que ça y contribue, oui mais à des degrés divers.

Enfin, une question assez ouverte, pensez-vous que l'information ait de la valeur ?

Oui elle a de la valeur, tout dépend de ce qu'on va mettre derrière le mot information, elle a toujours de la valeur. Avoir de l'information sur un projet c'est primordial, on ne peut pas aller sur un projet si on n'a pas l'information. Avoir l'information par rapport à des données réglementaires permet de ne pas avoir les pieds en touche. Avoir l'information sur la tenue d'un salon sur votre cœur de métier qui se fait à l'autre bout de la France, à voir. Mais oui, l'information qui consiste à pouvoir développer le volant d'affaire est primordiale.

J'ai terminé, avez-vous quelque chose à ajouter pour conclure…

Je m'attendais pas forcément à ce que l'on soit sur les quatre fonctions de l'intelligence économique, on s'aperçoit finalement que l'on a pu aborder à peu près tous les thèmes de la vie de l'entreprise en restant centrés là-dessus, que ça permet d'aborder beaucoup de choses, de domaines. Par rapport à ce que j'ai pu dire au cours de l'entretien, je ne mets pas ces quatre fonctions au même niveau mais elles me paraissent importantes. Il faut bien définir ces quatre fonctions à destination de qui elles sont. Peut-être pourrait-on avoir la dedans la nécessité de tout filtrer, vérifier la véracité en terme de veille, de connaissance. Ensuite qu'elles soient exploitées par ceux qui en ont le plus besoin, et qu'elles soient à chaque fois bonifiées. Notre rôle devrait être de bonifier chacun de ces items en fonctions de ses missions et de ses compétences. Ca aujourd'hui je pense que l'on n'y ait pas, à la fois par un manque de compétences dans certains domaines, à la fois par rapport à une réserve sur la transmission de l'information et une utilisation de l'influence à géométrie variable.

Durée : 60 minutes

Date : 28/03/2013 à 14h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Bon, alors c'est très simple, on est au sein de PTC qui regroupe le SAV domestique, professionnel, et le Pôle Etudes et Chantiers dont je m'occupe. Ce pôle a été créé quand je suis arrivé. Au niveau du SAV c'est historique, ça a toujours existé à GdB parce qu'en fait depuis que l'entreprise existe, on vendait des appareils à gaz. C'était à Poquelin avant au rez-de-chaussée avant que des distributeurs gèrent la vente de chaudière. Ça n'existait pas donc il vendait des poêles à gaz, ce genre de choses dans le hall de Poquelin. Du coup le service maintenance a toujours existé, donc le service SAV est très vieux à GdB. Il faisait, dans le cadre des entretiens –après le réseau de distribution se sont mis en place- des propositions de remplacement de chaudière.

Au niveau du service commercial qui était orienté sur la vente d'énergie, il y a eu une diversification d'activités à une époque où on s'est dit qu'il faut optimiser le rendement des commerciaux et on va se mettre sur un secteur de vente d'installations. Donc pour pas, au départ, se mettre en concurrence avec le service SAV, c'était à l'époque où j'étais à l'assistance technique commerciale, on faisait des études et des travaux auprès de professionnels ou de constructeurs de maisons individuelles, des installations plus complètes que du simple remplacement. Petit à petit, les commerciaux se sont mis à vendre des installations solaires par exemple, et à faire des devis forfaitisés pour faire des installations de chauffage. Ça s'est réduit de plus en plus, et ils se sont mis à faire quasiment que du remplacement d'appareils. Donc il y avait la même activité séparée à deux endroits de l'entreprise, mais pour des questions budgétaires c'était regroupé sous les mêmes attachements, et on voulait mieux gérer les recettes au même endroit. Donc on a tout rattaché au service PTC et on m'en a chargé de la responsabilité pour pouvoir maîtriser les dépenses et les recettes de cette activité-là.

Donc les commerciaux ont continué à vendre, mais toutes les dépenses et les recettes qui sont initiées par le service commercial viennent quand même au pôle étude chantier pour des questions de gestion économique plus précise. Donc moi je m'occupe de gérer une petite équipe qui fait en même temps la gestion de ces ventes chez le particulier, donc dès que le SAV vend une chaudière, c'est moi qui l'achète et qui la fait poser, dès qu'un commercial vend une chaudière, c'est mon équipe qui s'en occupe également. Mais à la base cette entité avait une ambition beaucoup plus importante, dans le terme c'est responsable pôle étude et chantier. L'ambition c'est de créer un bureau d'études, alors le bureau d'études ça a été compliqué à mettre en place car le Cadre Responsable Développement Durable et Innovation a continué à vivre ses activités de son côté, et tout ce qui était grand projet a été plus facilement maîtrisé par lui, et moi en arrivant ici il y avait vraiment un gros souci de gestion des dépenses. Donc j'ai été vite happé par le domestique

pour savoir restructurer les conditions d'achat avec les constructeurs, revoir les conventions avec les installations, donc ça m'a vite absorbé.

Alors dans l'équipe on a recruté du personnel pour faire plutôt la partie étude, mais avec eux aussi on a voulu améliorer tout le processus de la partie domestique en améliorant la qualité des prestations, en contrôlant plus. Donc on a été très vite happé par la partie domestique. La partie étude finalement et les gens qui ont été recrutés ne correspondent franchement pas aux critères d'un bureau d'étude, donc par manque de compétences aussi, on s'est orienté vers la partie domestique. Et le Cadre responsable Développement Durable et Innovation a continué à promouvoir les installations de plus grande ampleur. Donc il y a un manque entre les deux, puisque ce qu'il fait c'est plutôt de l'institutionnel, et la promotion des énergies renouvelables. Mais on ne s'est pas structuré pour répondre à des appels d'offre fréquemment sur des installations de chauffage ou climatisation pour des collectivités par exemple.

En même temps il y a eu une dégradation de tout ce qui est encadrement commercial sur l'activité de service. Donc l'activité s'est fortement réduite, et en étant ici au SAV, on est plutôt dans un milieu proche de la chaudière et du client domestique. Donc mon boulot c'est de gérer cette équipe composée de trois personnes qui sont plutôt typée études. Elles ont en charge d'encadrer les prestataires mais également de chiffrer des dossiers plus complets et complexes. Trois personnes qui sont chargées de faire des devis, qui sont issus du SAV domestique, il ne s'agit donc que de devis de remplacement. Historiquement au SAV il y avait des techniciens qui n'étaient formés que pour faire du contrat d'entretien, des techniciens formés pour faire de l'expertise en complément des techniciens standards dès qu'il y a une difficulté, et il y a eu des techniciens plutôt spécialisé dans la réalisation de devis complexes. Chacun avait une marge de manœuvre très définie. Comme on a créé ce pôle, ils ont rejoint mon entité.

Avec qui êtes-vous en lien dans l'entreprise ?

Alors je suis en lien avec à peu près tous les services dans l'entreprise, parce que tout ce qui est devis, ça peut provenir du service commercial, donc c'est nous qui fournissons les trames de devis forfaitisés, on est encore en lien avec eux.

Quand les commerciaux faisaient encore de l'activité professionnelle, et qu'ils vendaient des services aux professionnels, c'est à nous qu'ils faisaient appel pour aller en assistance, aux rendez-vous avec les clients pour faire des propositions de services. Avec les deux SAV, domestique et professionnel, avec le service informatique puisque il y a toujours des développements et des améliorations de nouveaux outils. Avec le service des achats, puisque c'est nous qui nous occupons des marchés à commande ouverte. La comptabilité car pour les achats et les ventes il faut reboucler avec eux. Le marketing, puisque dès qu'il y a des offres, c'est nous qui validons les conditions de prix, le type d'appareil qu'i faut mettre en avant. Pour l'énergie, c'est finalement celui avec lequel on n'a le moins de relation en fait, puisque on n'a pas de lien direct.

Et au niveau des parties prenantes extérieures ?

C'est-à-dire qu'il y a des prestataires qui sont en marché avec nous et qui réalisent les poses. Toutes les poses, on a qu'une équipe de plombiers qui a été créé il y a un an et demie maintenant. Mais sinon, toutes les prestations sont réalisées par des sous-traitants.

Vous êtes donc en relation avec les sous-traitants ?

Oui, et avec les fournisseurs.

Pas avec les clients ?

Personnellement non, mais mon équipe oui, parce que le commercial fait l'acte de vente, mais une fois le devis signé il atterrit chez nous pour faire la commande, la planification du chantier donc là on intervient auprès du client pour lui prendre son rendez-vous. On fait suivant la complexité des visites, des visites préalables réalisées par mon équipe et qui donne le travail aux sous-traitants. Derrière on réalise une mise en service, c'est nous qui le faisons aussi, donc oui on est en contact avec le client.

Quelles fonctions d'intelligence économique pratiquez-vous ?

En ce qui concerne la veille, c'est de la veille technologique pour être au fait des produits que l'on peut proposer aux clients. On parle beaucoup du domestique mais on a une grosse activité malgré tout au niveau des professionnels, les climatisations au gaz, ou dès qu'il faut revoir des centrales de retraitement d'air, chauffer un atelier, un garage, un four de boulanger, des choses comme ça, c'est nous qui intervenons donc on a une partie veille technologique à ce niveau-là.

Gestion des connaissances et des informations, c'est la partie réglementaire par exemple, c'est-à-dire qu'on est responsable des installations, de la conformité des installations, donc notre équipe est par exemple formée pour être Professionnel Gaz, quand on suit nos partenaires on veille également à ce qu'ils soient au fait de la réglementation, donc on les surveille, on les contrôle, on les aide à se former aussi bien sur la réglementation que sur les produits. On fait un volume suffisamment important pour voir auprès des constructeurs à ce qu'ils nous forment nos installateurs. Quand ils sortent une nouvelle chaudière, avec une régulation différente, on demande de faire un tour de table avec nos sous-traitants pour leur apprendre à la caler, la mettre en service.

Alors, la protection informationnelle, la sécurisation et la protection des informations sensibles, ça pourrait être sur des conditions d'achat, nos conditions de vente, où effectivement on fait intervenir des sous-traitants qui n'ont pas à savoir combien on achète nos produits, combien on vend la prestation à notre client. Ça peut être ça.

Et par la fonction influence, diffusion d'information pour influencer son environnement, là ça pourrait être par exemple si on souhaite plus développer les technologies innovantes, donc on essaye d'influencer le portage des offres par les commerciaux pour qu'ils favorisent ces technologies-là plutôt que les technologies les plus simples à vendre. Ou bien, le technicien SAV, il peut faire un devis qui est trop simple. Il a une chaudière trop vieille et en panne, il propose au client de la changer mais lui proposer la même chaudière, à l'identique, donc là notre rôle c'est d'essayer d'influencer pour qu'il mette un produit de qualité ou plus

d'actualité, une chaudière à condensation qui va lui permettre de faire des économies. Voilà, ça me fait penser à ça.

L'influence se matérialise par un devis au client ?

Oui, pour essayer de lui faire acheter un produit qui correspond mieux à ses attentes. Alors ça a un double intérêt pour nous, ça permet d'apporter un meilleur conseil au client, mais également l'objectif il est d'augmenter notre panier moyen. En mettant une chaudière d'il y a dix ans, elle coûte moins chère que la chaudière dernier cri.

Donc finalement il y a une relation de cause à effet entre la manière dont le commercial rédige son devis et la marge réalisée par l'entreprise ?

Oui ! Tout à fait, au moins le chiffre d'affaires, car la marge peut être discutée. On a des niveaux de marge qui peuvent être aussi important sur une chaudière à condensation que sur une chaudière basse température, mais on essaye en général, c'est proportionnel les marges malgré tout. Plus le devis est important, plus le pourcentage de marge se réduit aussi, mais ça peut se discuter. Le niveau d'influence, c'est influencer nos collaborateurs pour apporter des solutions techniques de qualités pour proposer de meilleurs services aux clients.

On essaye de les influencer par rapport à ça car chacun fonctionne en fonction de ses habitudes, à ce qu'il connait, ils ne vont pas chercher l'information, car ça n'est pas leur métier. Leur métier c'est de dépanner la chaudière, et pas de savoir quel nouveau produit vient de sortir.

Et sur la protection informationnelle vous citiez par exemple le niveau de marge que l'entreprise devez protéger. Comment faites-vous à ce niveau-là ?

En fait, le niveau de marge dépend de nos conditions d'achat. Dans le métier, nous on s'adresse qu'à un réseau de distribution, on est en relation avec le constructeur, qui vend son produit à un fournisseur qui nous le revend. Nous on a des volumes suffisamment importants pour pouvoir négocier avec le constructeur. Comme on fait un volume très important sur une marque, on a une marge de négociation beaucoup plus forte que nos sous-traitants par exemple qui sont des artisans.

Personne n'a intérêt à ce que nos sous-traitants connaissent nos conditions d'achat, ni nous, ni le fournisseur, parce que s'il sait qu'il peut acheter un produit moins cher, il va le réclamer, ni le constructeur parce que lui aussi régule ses différents clients grands comptes en fonction du volume qu'il fait. Donc, ça c'est un petit peu difficile à conserver, même entre fournisseurs, car on peut acheter la même chaudière chez plusieurs fournisseurs. Nous on a intérêt à ce que le prix soit le même que l'on s'adresse à un fournisseur ou à un autre. Mais par rapport au constructeur, il ne fait peut-être pas le même volume de vente chez chaque fournisseur. Ça c'est un petit peu compliqué à gérer. Il faut savoir en dire un petit peu pour arriver à ses fins, mais à préserver l'information pour qu'elle ne soit pas divulguer partout.

Et dans l'entreprise, qui est au courant de ces conditions d'achat ?

C'est pareil, on veille à ce que ça ne sache pas trop, surtout pas les techniciens, et mêmes les commerciaux. Les commerciaux, c'est compliqué parce que les outils informatiques ne nous permettent pas de sécuriser complétement la chose. Au départ, il y avait beaucoup de devis forfaitisés qui étaient fait sous Excel, et moi en outil de gestion pour élaborer mes marges, je fonctionnais aussi sous Excel où je faisais des tableaux de rentabilité. S'il aurait fallu que je sécurise à 100%, il aurait fallu qu'il n'y ait que moi qui ai accès à ces éléments. Une personne qui gère 1000 chaudières par an, c'est-à-dire que je passais mon temps à sécuriser cette information là en ayant que mon propre tableau que pour moi. Donc ils ont des ordres d'idées de marges mais je me refuse à leur divulguer les conditions d'achat.

Alors, ils peuvent aussi essayer à l'obtenir par eux-mêmes et arrivent aussi à obtenir certains niveaux de prix, mais ils n'ont pas toute la gamme. C'est aussi le marketing, quand on construit une offre on est bien obligé de construire une sorte de business plan, par rapport à l'offre que l'on développe, donc on essaye d'intégrer nos marges et de voir le coût. Donc eux, sur certains produits, ils ont forcément nos niveaux de marge.

Mais c'est compliqué, on vend par exemple 80% de la marque Saunier-Duval, parce que sur le parc on a énormément de marques de chaudières qui existent, et le SAV a toujours essayé de simplifier et de réduire le nombre de marques, parce que les techniciens il ne faut pas qu'ils aient une multitude de produits présents chez les clients, parce que ce sont des formations spécifiques presque sur chaque produit. Mais historiquement Saunier-Duval a toujours été très présent, il y a eu des appels d'offre récurrents au fil des années pour sélectionner des marques, et forcément on suscite l'envie auprès d'autres constructeurs.

Par exemple, là on est revenu depuis trois ans en partenariat avec la société Chafeautaux qui est le concurrent directe de Saunier-Duval, qui lui pour pouvoir rentrer dans notre parc nous fait des conditions d'achat encore meilleures que Sauniers-Duval. Si moi j'applique le même degré de marge chez Saunier-Duval et Chafeautaux, je perturbe le marché. Alors ça peut avoir une incidence très loin, par exemple Saunier-Duval c'est encore l'un des deux seuls constructeurs français qui fabrique ses chaudières en France, si Chafeautaux qui lui est un assemblier, qui arrive à faire un produit de même qualité, et de même niveau de gamme, de même prix au catalogue, nous vend deux fois moins chère le même produit, et que moi j'applique le même niveau de marge, je vais vendre deux fois moins chère leur produit. Ce qui fait que Saunier-Duval peut être perturbé localement, parce qu'on est un gros faiseur sur la région. Je me dis que ça peut faire tâche d'huile sur la région et à terme, que ça peut peser pour la production de Saunier-Duval, même si on pèse rien au niveau national, mais quand même, c'est pour ça que la protection de l'information est très importante à ce niveau-là, parce que ça peut faire très vite le tour.

Perturbé économiquement ?

On le voit, si je fais un parallèle, avec les chantiers collectifs. Là on parle du diffus, c'est-à-dire chez le particulier qui a une chaudière que l'on va lui changer tous les dix ou quinze ans. Les promoteurs publics ou privés font eux des constructions où ils achètent 100 chaudières sur une seule résidence. Sur ce marché-là, on va mettre les mêmes chaudières que chez un particulier, mais le prix du constructeur est différent sur ce marché que sur celui diffus, donc les coûts de constructions du produit sont le même, mais il ne vend pas le même prix sur le marché diffus que sur le marché collectif. Donc il y a des marges de manœuvre en prix

d'achat qui peuvent aller du simple au double. En fonction du moment et de la difficulté dans laquelle se trouve le constructeur ou le fournisseur, vous pouvez négocier des prix à des niveaux bien différents.

Tout le monde essaye de verrouiller les prix en fonction du niveau d'activité, mais on peut vite avoir des brèches de partout. Par exemple des gros faiseurs sur Bordeaux qui ne font que du collectif neuf, achètent des camions entiers de chaudière. Il ne passe pas par le réseau de distribution. Quand on se retrouve en concurrence face à une entreprise comme celle-là, il n'y a pas de position possible.

Sur la gestion des connaissances, vous évoquez la gestion des connaissances vis-à-vis des prestataires, et en matière interne au service, comment cela se traduit-il ?

Alors, il y a plusieurs moyens, le SAV est très bien structuré pour cela, parce que ce sont des techniciens, ce sont des gens qui interviennent sur le terrain, ce n'est pas de l'administratif. Ils sont en contact direct avec le produit et sont obligés d'avoir des formations régulières. En termes de formations c'est la même chose, donc ils sont dans des cycles de formations qui reviennent périodiquement. Par exemple les habilitations électrique, ils sont obligés d'être habilités pour toucher aux chaudières, donc ça, ils ont un cursus qui revient toutes les x années.

Globalement, ça a été très facile de s'impliquer dans la formation de nos collaborateurs, parce que ces très cyclique et bien organisé. Pour la réglementation en particulier gaz, là c'est un peu différent. Quand on va poser on est responsable, on a un rôle de conseil, on est le sachant, donc on doit mettre en conformité. Dès que vous touchez une installation gaz, vous devez délivrer un certificat de conformité comme quoi vous avez fait des travaux. Quand vous devez délivrer un certificat, vous avez une certaine responsabilité et vous devez connaître la réglementation, même si il y a un organisme de contrôle qui peut être derrière nous. Nous avons pris l'optique que toute mon équipe ait une habilitation Professionnel Gaz, ce n'est pas une obligation en soi que chaque individu le soit, il suffit que dans une entreprise il y ait qu'une seule personne qui le soit pour que l'entreprise soit habilitée sous couvert de ces personnes-là. Nous étant donné que l'on a une grosse entreprise peut être avec un peu plus de moyens, j'ai voulu sécuriser l'affaire en les formant pour cela, non pas qu'ils n'avaient pas suffisamment de connaissances, mais c'était surtout pour la parfaire et être sûr qu'ils soient impliqués dans le discours. Parce qu'en matière réglementaire, c'est comme tous les textes, c'est complexe à suivre, ça évolue régulièrement, ils seront donc formés et au courant.

Eux sont ensuite chargés de retransmettre ces connaissances aux techniciens SAV, donc on fait des rappels réglementaires entre nous. Ou bien, les points récurrents, comme faire la mise en service de toutes nos installations, dans la démarche de contrôle, on vérifie certains points pour voir s'il y a des anomalies. Quand il y a des anomalies qui ressortent de façon récurrente, on dit que là il y a un point dur, qu'il faut faire un rappel. Soit on le fait nous-même, soit on fait appel à un organisme tel que Qualigaz ou l'Apave pour faire un rappel plus concret et structuré.

Donc, nous sommes ici dans le cadre de démarches très formelles, est-ce que l'informel a de l'importance dans le cadre de la gestion des connaissances ?

L'informel c'est au quotidien, c'est très compliqué de tout formaliser, alors oui effectivement, là on était à un stage sur les conduits de fumée, ils se sont assis et on leur a présenté le truc, et on remet un bouquin à la fin. Après, la difficulté c'est de voir les modalités d'application.

Donc justement je reviens à mon exemple des mises en service, il y en a un qui a oublié de faire créer une ventilation, indispensable. Le problème c'est que la ventilation existait avant et elle a été bouchée entre temps, est-ce que ces celui qui a fait le devis qui n'a pas vu qu'elle n'y était pas, est-ce que c'est celui qui a posé la chaudière qui n'a pas vérifié qu'elle n'y était pas, pourquoi on ne s'en n'aperçoit qu'au moment de la mise en service. Donc moi je me refuse à dire c'est de la responsabilité de telle personne ou de telle autre, je fais en sorte que l'on voit chaque individu en lui disant « on a fait telle mise en service, on se rend compte qu'il y a un loupé à ce niveau-là », au bout de X fois car les noms reviennent ou ne reviennent pas, après on passe à un truc plus formel. Mais au quotidien c'est le sous-traitant qui fait souvent des erreurs, et dans ce cas-là, maintenant je demande de plus en plus à ce que ce soit formalisé parce qu'on a tendance à ne pas formaliser, de faire un cas une généralité. Et le dernier nom en tête est celui que l'on a entendu la veille, et c'est peut être la première fois que ça lui arrive, et on va lui dire qu'il est nul au moment où vous en parlez.

Donc c'est bien de formaliser, même si globalement on passe notre temps au téléphone, on est tout le temps sollicité donc on ne formalise pas tout, ce n'est pas possible, on n'a pas le temps.

Donc finalement, si vous ne formalisez pas tout, c'est par manque de temps ?

Depuis que je suis là on s'est bien attelé restructurer la sécurité et le rôle de conseil auprès du client, donc on a formalisé beaucoup plus de choses qui ne se faisaient pas. Après, c'est de savoir jusqu'à quelle limite on peut aller dans la formalisation de tout, car c'est chronophage, le téléphone aussi, mais si on doit tout écrire, on ne s'en sortira jamais. Donc il y aura toujours une partie d'informel, c'est obligatoire, par contre il faut arriver à avoir des outils qui permettent d'enregistrer la fréquence d'anomalies, le type d'anomalie, pour pouvoir se faire un diagnostic ou un bilan précis de ce que l'on rencontre le plus souvent pour agir ensuite au mieux en conséquence.

Pour revenir à la veille, très concrètement ça se traduit comment pour vous ?

Déjà on est visité par les fournisseurs, les constructeurs, donc c'est eux qui nous apportent l'information, on est abonné à quelques revues qui nous permettent également de surveiller les évolutions. On essaye de temps en temps d'aller en formation sur le suivi de chantier et les normes d'appel d'offre évoluent de temps en temps donc j'essaye à tour de rôle que des gens de mon équipe soient sur ces formations-là. Là ce n'est pas de la veille technologique, mais de la veille organisationnelle ou de gestion, ou juridique. Parce que je sais que ça évolue très vite, après c'est dans le cadre de nos chantiers, ou en fonction des besoins de nos clients. Il y a aussi les systèmes d'information auxquels ont accès nos clients qui nous disent j'ai vu tel produit il faut que ça marche il faut qu'on l'installe chez moi. Donc c'est aussi de temps en temps susciter de l'intérêt pour un produit auquel on n'avait pas pensé. Puis bon, je sais que la Cadre innovation et développement durable travaille sur certaines choses, que Mixéner travaille sur d'autres, le relationnel entre nous, le bouche à oreille, les collègues, des bureaux d'étude que l'on rencontre, des architectes, des offices HLM, ou la

réglementation thermiques. En fonction des orientations de la réglementation thermique, ça met plus en avant les systèmes gaz, des énergies renouvelables, les crédits d'impôts pour le photovoltaïque, les orientations du gouvernement aussi. Donc tout ça se recoupe et on se dit là par exemple, il y a la chaudière écogène, on l'avait en fil test avec un constructeur qui nous avait sollicités, le constructeur se désengage de ce produit, et un autre se met sur ce créneau, qui sort en juin, donc ils font appel à nous car il savait qu'on les avait questionnés par rapport à ça.

Je sais aujourd'hui, par rapport aux évolutions sur l'électricité qu'il y a beaucoup de chauffe-eaux thermodynamique, même si ce n'est pas un produit qui nous intéresse en tant que gaziers, car c'est électrique, au détriment de la solution gaz, on se doit d'être au courant de comment ça marche, à quoi ça sert, combien ça coûte. Les pompes à chaleur, on a fait le tour des plus gros constructeurs, on a été les voir pour qu'ils nous fassent des informations par rapport à ça.

Est-ce que pour vous ces fonctions ont pris de l'importance avec l'ouverture des marchés ?

Non, ça non, ça n'a pas pris d'importance et ça a toujours existé. Enfin, moi, depuis que je suis à GdB, c'est essentiellement ce que je fais, partie étude, partie veille réglementaire et technologique. Sur l'aspect technique, ça ne s'est pas accentué, au contraire ça s'est dégradé parce qu'on s'est orienté plus vers la chaudière domestique. Quand j'étais avec le Cadre innovation et développement durable, on traitait des sujets beaucoup plus complexes.

Ressentez-vous un besoin d'amélioration sur ces fonctions dans l'entreprise ?

Non, là où je ressens des besoins c'est sur la partie commerciale. Car l'ouverture à la concurrence a focalisé l'entreprise beaucoup plus sur l'énergie, que sur le service. En mutualisant et en créant ce pôle au niveau du SAV on a encore plus sectorisé la partie service, donc on s'est détaché encore plus de la partie commerciale. Les commerciaux aujourd'hui, il faut qu'ils vendent du contrat parce que ça complexifie au niveau du relationnel client, donc ils mettent leur énergie là-dedans, au détriment du service. Et en étant éloigné, on est plus en contact avec eux, il n'y a donc plus ce relationnel physique qui fait que en se croisant dans les couloirs, par exemple « je vais à la chocolaterie de Margaux, je viens de revoir leur contrat gaz, ils ont des besoins énergétiques importants, sil il y a une extension d'usine, moi je reviens en deuxième ligne », donc systématiquement on pensait à ça.

Aujourd'hui ils n'y vont que pour le contrat, parce qu'on les a plus orienté sur cette activité, au détriment du service. Donc la veille et la gestion des connaissances plus poussés sur les professionnels ou des technologies innovantes plutôt issus de l'industrie, parce que le particulier il n'aura besoin que d'une chaudière ou d'un panneau solaire mais ça ne va pas chercher bien loin, on est moins confronté à ça car il n'y a plus d'action commerciale en ce sens.

Donc aujourd'hui, finalement, les commerciaux de GdB disposent d'informations qui pourraient vous intéresser ?

Oui, alors c'était un peu compliqué car le Directeur Energie qui avait pris la responsabilité de Directeur Commercial était lui convaincu de l'axe à prendre sur la partie énergie et pas du

tout sur la partie services, il a plutôt formaté les commerciaux et les a aspirés côté énergie. Donc ça c'est fait aussi un peu à cause de ça. Les équipes se sont restreintes.

Maintenant c'est revenu un peu, parce qu'il y a un développement commercial qui se fait sur les comptes intermédiaires, ni les grands comptes ni les petits, donc j'ai deux ou trois commerciaux qui se mettent sur ce secteur d'activité et qui savent que nous on est capables de faire derrière. Quand ils vont voir, là j'ai une église à chauffer, j'ai deux garages, parce qu'ils sont allés voir pour renégocier le contrat et ils ont détecté l'opportunité, ils nous passent l'information et on y va derrière. Donc ça revient à ce niveau-là, je ne vais pas dire que c'est du bricolage mais c'est important pour cette activité-là. Mais on a des commerciaux qui n'ont pas encore le réflexe de nous solliciter pour ce type de choses.

Finalement quelle sont les conséquences aujourd'hui de la non transmission de ces informations ?

Quand je suis arrivé, on faisait un million de chiffre d'affaires dans le domestique, un million dans le professionnel, et il y avait un million réparti dans le tertiaire institutionnel. Aujourd'hui je fais toujours un million dans le domestique, mais je fais en budget à 300 000€ sur le professionnel, au jour d'aujourd'hui je suis à zéro à mi exercice. Donc c'est une conséquence directe, nous on n'a pas le temps, l'action commerciale on ne la porte pas, on est derrière à la gestion du chantier, à la mise en œuvre, au chiffrage, mais le démarchage commerciale on n'a pas été formatés pour ça, on n'est pas en contact avec les clients. Donc ça nous fait énormément défaut, et ça va même plus loin car depuis plusieurs années, il y a une restructuration de la vente d'énergie où il y avait autrefois des commerciaux qui suivaient les collectivités où régulièrement ils voyaient les responsables techniques des communes, quand il y avait une foire les gens étaient invités, ça a disparu, plus personne ne suit les collectivités. C'est vrai qu'en parallèle, il y a une plus grande rigueur au niveau de leurs dépenses, tous travaux qu'ils engagent sont soumis à des appels d'offres, alors qu'avant ils avaient des budgets avec des montants qui leur permettait de négocier et passer des marchés en direct. Donc tous ces facteurs-là font que l'entonnoir c'est réduit, donc aujourd'hui on n'a même plus de contact commercial, on ne sait même plus à qui s'adresser.

Gironde Habitat, on a beaucoup travaillé avec eux, on a fait des avant-projets pour définir des solutions gaz, aujourd'hui c'est Regaz qui a ce rôle-là, ce n'est plus GdB. Donc on ne les voit plus, avant avec le Cadre Innovation et Développement Durable on allait les rencontrer régulièrement, c'est pour cela que l'on a fait le photovoltaïque chez Domofrance parce qu'on était encore identifiés en tant que tel comme entreprise. Mais si on ne va plus les visiter, ce lien n'existera plus donc on ne sera plus sollicités. On sera simplement à notre bureau à regarder ce qui passe sur Internet en matière d'appels d'offre. On ne sera plus suffisamment en amont nous permettant d'aiguiller les projets, de les connaître, et même si, car au départ le service était fait pour vendre du gaz et pour promouvoir le contrat gaz, aujourd'hui le contrat gaz est d'un côté et nous devons avoir une existence à part. Ce n'est plus autant lié que ça.

Finalement, avez-vous un lien de dépendance, en matière d'informations, avec ce service commercial ?

Aujourd'hui pour pallier à cela, on change de mode de fonctionnement. Alors, il y a une partie de ces chantiers issus du SAV, malgré tout, ils ont des contrats qui nous permettent

d'avoir des informations. Ils ont des contrats par exemple avec certaines collectivités, au hasard d'une rencontre avec un Directeur Technique, ils captent deux ou trois informations qu'ils nous redonnent et nous on va faire le rôle du commercial. C'est-à-dire que l'on va prendre contact avec eux et on essaye, voilà on a l'information comme quoi vous envisagez de construire un gymnase, est-ce qu'on peut avoir le contact de l'architecte et du bureau d'étude, comme on a fait quand même pas mal de chantiers, on a des fois la chance de connaitre l'architecte ou le bureau d'étude, donc on le contacte. On surveille les appels d'offre, on a deux-trois clients qui tous les ans nous sollicitent parce qu'on a fait une fois des travaux chez eux, ils ont été satisfaits, donc ils reviennent vers nous comme ça.

On essaye de reprendre à notre compte la partie commerciale, mais on ne fait pas de démarchage, on est plutôt en statique en attente de collecter les informations et on y va quand on a ces informations.

Pour vous, est-ce qu'un service de l'entreprise devrait vous fournir ces informations ?

Pour moi c'est le rôle du service commercial. Alors là où ils ont été influencés, c'est qu'au départ ils avaient des budgets et des objectifs sur la promotion des services. Donc forcément eux, quand ils rencontraient un client, ils leur proposer des services, mais il fallait que ce soit eux qui portent ce service au client et que ça rentre avec leur nom dans leurs résultats. Ce qui fait que nous, on était en retrait par rapport à ça, donc on n'intervenait pas en direct. Derrière, si il y avait véritablement une difficulté technique qui nécessitait un accompagnement du commercial pour expliquer la solution que l'on avait choisi, et après quand le chantier se réaliser. Ce à quoi ils pourraient nous aider aujourd'hui, quand ils vont négocier un contrat, qu'ils soient parfaitement informés des différents services que l'on peut proposer aux clients, lui donner l'information, essayer de déceler des opportunités pour nous, et après on prend le relais, là on joue notre rôle, c'est-à-dire qu'ils jouent le leur de manière optimale.

A votre avis, pourquoi cela ne fonctionne pas de manière optimale aujourd'hui ?

Parce qu'on leur a demandé de ne pas le faire, ne vous souciez pas du service, vous êtes aujourd'hui des commerciaux pour l'énergie. La seule chose qu'on leur a autorisé à faire, c'est le domestique pour le changement de chaudière, parce que ça a toujours été fait, et d'une année sur l'autre des budgets ont toujours été alloués pour ça.

Sinon, hormis le service commercial, êtes-vous dépendant d'autres services en matière d'informations ?

Il pourrait y avoir le Cadre Innovation et Développement Durable, mais c'est un électron libre, non, sur notre activité directe, il n'y a guère que cela, après c'est nos services en interne. Il y a l'accueil clientèle mais il fait partie du service commercial.

Et au final quand vous regardez ces fonctions, quels sont leurs objectifs pour l'entreprise ?

Pour accomplir les tâches qui nous sont confiées le mieux possible, être le plus efficace possible. Si vous ne faites pas de veille, vous n'êtes pas au courant de ce qui se passe, à n'importe quel niveau. Je ne sais pas moi, un installateur il doit faire de la veille pour savoir, le marketing aussi doit faire de la veille.

La gestion des connaissances ça c'est le maintien des connaissances, le maintien à niveau pour les améliorer, les perfectionner.

La protection de l'information, dans tout métier, vous allez préserver et sécuriser toutes les informations pour éviter de vous faire piller, non pas son savoir, mais votre compétence. On doit se démarquer d'un concurrent par rapport à ses compétences, donc si vous communiquez des informations pour que les autres puissent acquérir la même compétence, vous vous faites piéger.

L'influence, je la rapproche de l'action commerciale, c'est un pouvoir que l'on doit avoir sur les autres pour arriver à ses fins. Maintenant, diffuser l'information pour influencer son environnement, c'est quelque chose de très compliqué. C'est peut-être dans les quatre fonctions ce qui apparaît comme le plus compliqué.

Enfin, d'un point de vue général, pensez-vous que l'information ait de la valeur ?

Oui.

Dans votre métier pensez-vous valoriser l'information ?

Peut-être pas suffisamment, c'est difficile de savoir, j'ai plutôt tendance à partager facilement l'information, mais c'est plutôt au détriment de l'influence que vous pouvez avoir sur les autres.

J'ai terminé, si vous souhaitez ajouter quelque chose pour conclure…

Non, je voudrais que vous me reprécisiez simplement votre cadre théorique…

16) Cadre développement des ressources et animation filière

Durée : 40 minutes

Date : 19/02/2013 à 15h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Je suis animateur partenariat, cela signifie, au-delà de la maîtrise technique, tout ce qui est réglementaire, en faisant un lien entre les textes de lois et GdB pour intervenir de façon sécurisée et conforme. Pour cela, nous participons à des groupes de travail. Il y a trois ou quatre ans, j'avais produit un document sur la nécessité de connaître son environnement, cela rejoint la veille. Il me semblait important de ne pas faire cavalier seul, il y avait diverses orientations au sein de la direction considérant que l'on pouvait avancer seul et que l'on n'avait pas besoin des autres. Certes, nous représentons une force, mais la filière dans son ensemble représente un réseau d'influence important. Nous pouvons être une clef de dynamisation de son ensemble pour en maîtriser les débordements. Je m'étais proposer à l'époque de faire une présentation de l'environnement de l'entreprise, et particulièrement sur le développement d'activités similaires à la nôtre de la part des concurrents. Je voulais mettre en avant le fait que notre environnement était mouvant avec une véritable importance du service, contrairement à certaine volonté de l'époque dénigrant le SAV. Il était important de sensibiliser sur ce sujet pour ne pas que l'on face d'erreurs. Je donnais quelques clefs dès l'instant on l'on admettait les évolutions de cet environnement en pleine mutation. Cela s'est traduit par l'adhésion à des groupes de travail, à certains syndicats, tel SYNASAV (Syndicat National des SAV), de façon à regrouper l'ensemble des entreprises du secteur. Cela permettait d'échanger avec eux et de voir notamment quelles étaient les tendances. C'est l'aspect veille qui est important.

GdB a adhéré au SYNASAV il y a quatre ans, je suis aujourd'hui au bureau régional de cette structure. J'interviens au niveau national sur la l'appellation « Professionnel du Gaz », à la Commission National de Concertation du Gaz, et je représente le SYNASAV avec plusieurs parties prenantes. C'est dans ces lieux que se décide le fil réglementaire de notre métier. Il s'agit de la conduite de ce règlement au niveau national.

Il s'agit donc de la réglementation et de l'implication dans des structures nationales ?

Oui, des structures d'influence, dans des instances de décision. Des documents réglementaires sont fabriqués puis distribués au niveau national.

Dans quelles fonctions d'intelligence économique pensez-vous être impliqué ?

La veille c'est une évidence, car par exemple j'ai identifié un texte réglementaire sur les sécurités collectives et j'ai fait remonter des anomalies. Le nouveau texte va être mis en place très prochainement avec les modifications que j'ai apportées et que n'avait pas vues Gaz de France.

Il s'agit d'une norme en fait ?

Oui, la NFX45-00. J'ai rédigé toute l'annexe sur les sécurités collectives, il s'agit donc d'influence.

Concrètement, vous faites de la veille et vous faites remonter des anomalies au niveau national ?

Non, nous remontons cela dans nos commissions d'échanges et nous insistons sur les anomalies afin de convaincre de l'existence de problème.

Comment avez-vous été mis au courant de ce texte ?

Le texte réglementaire est une loi tombée il y a trois ans. Nous avons sensibilisé nos techniciens, nous les informons comme à chaque fois qu'un texte les concerne. Ensuite, ils nous font un retour, en nous disant ce qui est conforme ou ce qui ne l'est pas. Lorsque le nombre d'anormalités a augmenté, j'ai averti l'échelon national, même si Gaz de France trouvait à l'époque qu'il n'y avait aucun problème.

Il y a donc un partage ?

Oui, un partage, un échange, entre professionnels, ce qui est nécessaire, au-delà de GdB. Au niveau du SYNASAV nous pratiquons des échanges avec toutes les entreprises de SAV locales, ce qui permet notamment de faire du commerce et d'en tirer un véritable avantage pour GdB.

Et les autres fonctions d'intelligence économique ?

Au sein de GdB l'information est forcément diffusée par les services, il s'agit de mon rôle consistant à veiller à ce qu'il se passe mais également compléter leurs besoins en matière de ressources mais également de connaissances, lorsque je sais que cela a un impact sur le métier.

Et la protection informationnelle ?

Je pense à autre chose là-dessus, et n'est pas d'idée particulière sur la question. Nous avons tout intérêt sur ce type d'informations à les diffuser, car si demain il y a un accident type une explosion au gaz, cela risque d'impacter l'image de l'entreprise. Nous avons tout intérêt de marcher main dans la main avec nos concurrents sur les informations réglementaires de type sécuritaire.

Et l'influence ?

L'influence dans l'environnement, elle y est, la preuve, car nous arrivons à faire bouger les choses, même si cela est long, car les Parisiens n'étaient pas emballés par ces remarques bordelaises. J'ai utilisé plusieurs moyens, notamment écrits, en rebouclant avec plusieurs moyens, et associant diverses parties prenantes.

Quelles seraient les conséquences de mauvaises pratiques de ces fonctions ?

Sur ce cas bien particulier, l'entreprise aurait été très embêtée. En cas d'anomalie technique, il y avait un risque pour la sécurité des clients. Il s'agit de quelque chose d'essentiel dans nos métiers.

Et le partage des connaissances ?

C'est du quotidien, prioritairement avec les techniciens, éventuellement les commerciaux ou le Cadre Responsable Innovation et Développement Durable. J'avais pour idée le développement d'un nouveau produit, je lui en ai donc parlé, en associant également le SYNASAV et EDF afin de voir aboutir ce projet. Mais je reste essentiellement sur le domaine technique de mon métier.

Quel est le poids de l'informel dans le partage des connaissances ?

J'ai envie de dire que c'est plutôt formel, car à chaque fois nous avons des textes de loi ou des procédures. Nous sommes sur des écrits qui nécessitent des états lieux, des procédures, des attestations, des écrits qui sont très cadrés.

Quels sont à votre avis les collaborateurs de l'entreprise les plus impliqués dans ces fonctions ?

Tout le monde est indispensable, cela peut être un juriste. Nous indirectement, nous sommes connectés aux juristes qui sont indispensables au-delà de notre expertise technique. Egalement, d'une façon informelle, avec le Responsable Innovation et Développement Durable qui nous parle de nouveautés techniques lorsqu'elles sortent, par téléphone par exemple. Sur les aspects techniques, nous discutons au quotidien, c'est très informel, mais il y a un échange. Cet accompagnement mutuel se fait naturellement entre techniciens, mais cela est très culturel.

Et vis-à-vis d'autres services type Direction des Systèmes d'Informations ou les services financiers ? Une dépendance ?

Il n'y a pas de dépendance, mais un respect des procédures administratives, gestion-comptable, nous entrons dans cette logique.

La dépendance avec le service juridique est ponctuelle en fonction des besoins. Le service accueil vient impacter les rendez-vous, le commerce, la facturation ou la communication. Lorsqu'une action sort, elle est décidée ici, partagée avec les commerciaux ou le marketing, avant de lancer la communication. Cela est toujours en cohérence.

A votre avis, ces quatre fonctions d'intelligence économique sont-elles liées ?

La veille représente la priorité des priorités, la gestion des connaissances est ce qu'on fait de tous ces outils-là. Je vois là un lien impératif. Il faut protéger ses informations, il y a une discrétion nécessaire notamment sur les marges, d'un autre côté nous avons intérêt à communiquer sur les textes réglementaires. Nous devons sécuriser certaines choses, d'autres doivent être véhiculées. Plus que protection, je parlerais de diffusion, car il y l'aspect à protéger et celui à communiquer.

Et l'influence ?

Il y a une relation de cause à effet, si je ne remonte rien à Paris, il y aura des manques. Lorsque nous appartenons à un groupe national, c'est pour être actif en influençant la machine, nous avons tout intérêt à participer à ces instances.

Et en interne dans l'entreprise ?

Oui très certainement, même si je suis mal placé pour parler car je reste dans mon microcosme.

Donc c'est fonctions existent au sein de PTC, même si il n'y a pas de dépendances fonctionnelles ?

Moi non, mais du côté des collaborateurs du service, cela a de nombreux impacts et une interconnexion.

Quelle serait la finalité de ces fonctions ?

Prospérer !

L'information a-t-elle de la valeur ?

Cela permet de dynamiser le système, comme mettre de l'essence dans un réservoir pour que cela fonctionne mieux. Nous pourrions laisser faire, alors nous n'aurions pas dégagé de recettes supplémentaires. Cela contribue aux évolutions de notre métier, même si il faut relever les manches.

Donc cela prend du temps ?

Oui, même si en apparence cela peut sembler dérisoire. Il faut beaucoup communiquer et convaincre, il faut trouver des partenaires, contractualiser, il faut qu'ils répondent à ce que l'on attend, facturer.

J'essaie de rendre opérationnelle les informations à notre échelle et de voir notre intérêt à mener telle ou telle action.

Vous décliner donc les informations pour GdB. Y a-t-il des exemples d'informations que vous n'avez pas pu décliner pour l'entreprise ?

Oui, l'appellation Professionnel Maintenance Gaz, car aujourd'hui pour nous ce n'est pas intéressant. J'essaie de faire évoluer ce dispositif au niveau national pour qu'il devienne pertinent pour nous.

Et sur des opportunités qui auraient pu être saisies ?

Pour l'instant, il n'y a pas trop de ratés à ce niveau-là. Nous aurions pu par exemple se lancer à corps perdu dans le solaire. En 1985, le lancement de la chaudière à condensation a eu de véritable répercussion en matière de maintenance. Nous sommes aujourd'hui dans le cadre d'une concurrence très accrues qui nécessite véritablement de la prudence en matière de lancement de nouvelles technologies.

A l'échelle de l'entreprise ces fonctions de l'entreprise sont-elles remplies ?

Je ne sais pas, car j'ignore qui s'en occupe à l'échelle de l'entreprise, ce qui est aberrant. Nous devrions savoir qui fait quoi dans l'entreprise. Si cela est fait de façon sommaire, il me semble que c'est une négligence car c'est nécessaire. Je pense que c'est fait au niveau de la Direction Energie avec une analyse des concurrents. Après qui suit cela, je ne sais pas le dire.

Nous sommes au courant de certaine chose, notamment dans le cadre de présentation de la stratégie commerciale, permettant de voir les grandes tendances, même si il y a peut-être une nécessité d'une meilleure communication.

Nous sommes dans une période d'incertitude avec le départ d'un actionnaire, j'ai de l'expérience donc je ne m'inquiète pas, mais cela peut avoir des conséquences en matière de motivation particulièrement pour les jeunes. Tout le monde se pose des questions et cela n'est pas sain. Notre existence est remise en cause depuis 1985, mais nous sommes toujours là, et il serait dommage qu'il y ait une extinction de la partie technique. Nous sommes reconnus sur notre compétence technique au niveau national, il serait dommage de la remettre en question. Cela permet véritablement une reconnaissance.

Durée : 55 minutes

Date : 25/03/2013 à 08h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Alors déjà mon titre c'est Responsable Comptable et Financier, alors mes missions, là je vais être tout à fait factuel, je n'ai aucune fiche de poste, et on m'a fixé aucune mission. Mes missions je me les suis donc fixé seul. Je me suis fixé déjà pour première mission de comprendre l'entreprise dans laquelle j'étais tombé et de comprendre de quelle manière l'activité économique pouvait se retranscrire dans les comptes comptables.

Deuxième mission, ça a été de maîtriser les comptes comptables, c'est-à-dire de maîtriser ce que j'ai dans les comptes, étant donné que j'avais un bazar monstrueux et que les comptes comptables sont hébergés par Regaz. Regaz, et ce n'est pas méchant ce que je vais dire, a tendance à faire très attention aux comptes comptables de Regaz, et GdB, voilà ! On gérait ça comme on pouvait, on y passe des provisions et après on verra bien. Donc ce n'était pas rare d'avoir en fin d'année le résultat de GdB qui pouvait évoluer de 500 000€ ou un million d'euros chaque jour, mais généralement à la baisse parce que « Ah oui ! On avait oublié tel truc etc… ».

Moi maintenant, je me suis développé une bardée de choses qui font que je sécurise tout ce qui va rentrer en dépense et notamment au niveau de l'achat gaz parce que ça c'est vraiment un poste énormissime. Voilà, c'est vraiment encadré et sécurisé. J'ai voulu sécuriser tous les comptes de sorte à pouvoir derrière commencer à préparer des supports d'analyse de la marge gaz. D'abord d'analyser de manière macro, c'est à adire présenter sous forme de soldes intermédiaires de gestion, présenter les comptes, l'excédent brut d'exploitation, le résultat brut, enfin bref. J'ai déjà voulu mettre en place une vision macro, pour ensuite descendre non pas vers une vision qui serait micro mais qui est un peu moins macro que la première où j'ai tenté de segmenter la marge gaz, c'est-à-dire que je la segmente entre le domestique territoire, le professionnel territoire, le domestique dérégulé etc… pour essayer d'avoir une vision de la répartition de la marge gaz.

Qu'est-ce que j'ai fait depuis que je suis là, et ça fait un an et demi ? C'est sécuriser toute la partie comptable, et ça pour moi c'est fait, et là DAF a compris maintenant que la comptabilité c'était moi. Derrière, il s'agit de développer des outils d'analyse qui nous permettent d'avoir une segmentation de la marge et d'essayer de fournir au Directeur Général des outils de pilotage.

J'en suis au stade maintenant, si vous voulez, où je suis allé dans le détail pour maintenant remonter d'un cran et proposer au Directeur Général des états synthétiques à la fin de chaque mois qui tiennent en trois feuilles où il y a d'abord la marge gaz, qu'est ce qui s'est passé et ça tient en cinq lignes, après pour l'activité service, par principales activités, ce qui s'est passé, et après éventuellement, mais je ne l'ai pas encore fait, une troisième feuille ou

je compte mettre des outils macros du genre équivalent temps plein, ou qu'est-ce que j'avais comme équivalents temps plein prévus au budget, et qu'est-ce que j'ai à date.

Voilà moi les missions que je me fixe, au final c'est quoi ? Fournir au Directeur Général des outils de pilotage et moi être capable aussi à mon niveau de pouvoir alerter. Si je constate quelque chose, j'alerterais.

Finalement, à s'apparente à du contrôle de gestion ?

C'est ce que j'essaie de mettre en place, mais c'est encore à l'heure actuelle un contrôle de gestion tout à fait léger dans le sens ou si je voulais faire du contrôle de gestion vraiment précis, il faudrait que je puisse avoir accès à la totalité des contrats d'achat par tarif. Et pour l'instant je ne l'ai pas. Pour l'instant je n'ai qu'une vision du prix d'achat moyen par source d'achat gaz en fait. Si je voulais faire quelque chose de précis il faudrait par tarif et typologie de clients que je puisse avoir l'information du prix d'achat et ça je ne l'ai pas encore.

Et sinon, vous encadrez un service de combien de personnes ?

Actuellement, alors attendez, 8 et moi 9.

Et au niveau de la facturation comment se matérialise vos missions ?

Alors au niveau de la facturation, je vais la scinder en deux parties. Il y a la facturation gaz sur laquelle je ne sers à rien, parce que moi quand j'ai pris mes fonctions je pensais que j'encadrais un département de facturation, c'est-à-dire un département de contact clients, sur la partie gaz ce ne sont que des agents qui ont été extraits de l'accueil parce qu'ils en avaient marre d'avoir un contact client, et ce sont des gens qui sont là pour venir analyser les anomalies que l'outil de facturation GUERNICA. Donc ils ne sont pas comptables, ils ne font que debugger de sorte que la facturation qui est générée tous les lundis et les jeudis sorte. Moi je suis là pour mettre de l'huile parce qu'il y a un syndicalisme très fort qui fait que dans cette équipe ça ne se passe pas forcément très bien, pour moi, mon rôle ; c'est plutôt un rôle de manager c'est-à-dire, voilà, essayer de fédérer l'équipe, d'amener quelque chose de nouveau parce qu'ils sont tous dans un état de décrépitude, ils sont tous aigris. Là je pense que j'ai réussi à ramener un petit peu de joie, entre guillemets, mon rôle au niveau de la facturation gaz s'arrêtera là et je peux être amené à manager et répondre à des problèmes liés à l'organisation.

Après j'ai une personne sur la facturation grand compte, lui c'est pareil, il travaille tout seul, alors il est encadré par la responsable facturation mais travaille sur un outil qui est complétement à part. Il est tout seul à faire, et je n'ai aucune valeur ajoutée à ce niveau-là, si ce n'est m'assurer que la facturation se fasse.

Par contre, j'ai redéployé en interne la facturation service, qui fait quand même neuf millions d'euros par an, ou là j'ai créé un poste, je l'ai doté en interne d'une personne qui vient de l'accueil, et là c'est une personne que je pilote à 100% même si je demande à la responsable facturation de le chapeauter. Du coup je l'ai ouverte, elle qui ne faisait que chapeauter le gaz, je lui ai dit « ce n'est pas possible, si vous êtes responsable facturation c'est gaz + hors gaz ». Au début, elle ne voulait pas, puis finalement je pense qu'elle me dit merci, parce que ça l'a quand même ouverte et du coup elle se sent mieux, quand on fait les

mêmes tâches routinières tous les jours depuis 5 ou 6 ans, c'est un peu pénible. Voilà, elle s'est ouverte sur la partie service, là par contre je suis là afin de m'assurer que la facturation sorte, et je fais en sorte que cette personne soit garante de la clôture comptable en fin de mois sur la partie service aussi. Il y a une véritable fonction comptable de sécurisation des chiffres, de contrôle des chiffres et de clôture mensuelle.

Dans l'exercice de ces missions, avec quels services êtes-vous en relation privilégiée ?

Je ne sais pas tout, je n'ai pas de service particulier, je vais dire que je me débrouille tout seul, parce que l'information elle existe, c'est-à-dire qu'il y a des extractions qui sont faites à partir des outils de facturation et qui sont déposées dans des fichiers réseaux. Donc moi, maintenant que j'ai compris comment ça marché, je suis capable d'aller chercher l'information pour me monter mes outils à moi. Donc tous ce que j'ai développés comme étant des outils de contrôle et d'analyse, je n'ai eu besoin de personne pour les faire, c'est moi seul qui les crée. Etant donné que l'information existe je sais de quelle manière la prendre. Je n'ai besoin de personne en fait pour le faire. Mais il a fallu que je comprenne, et ça a été long, et on en parlera surement, l'information ne circule pas de manière fluide, voilà c'est ça qui a été le plus dur de comprendre comment aller chercher l'information et comment la lire. Maintenant que je sais comment la lire et que je sais où elle est, j'arrive à m'alimenter.

Etes-vous en relation avec parties prenantes extérieure à l'entreprise ?

Non ! Moi tous les contacts, et je commence à en avoir pas mal, ne se font qu'à l'intérieur. Je n'ai pas de contacts extraprofessionnels en dehors de GdB qui auraient un lien avec GdB.

Et dans le cadre de votre métier êtes-vous amené à contacter l'extérieur ?

Ah, oui !

Qui ?

Je travaille avec les commissaires aux comptes, avec un cabinet extérieur qui nous aide pour toute la partie relance clients, je reçois différentes personnes qui viennent me présenter leurs projets, en termes de réduction des coûts. Là par exemple on est en train d'implanter un ERP donc je suis aussi en contact avec eux, donc oui. Je n'ai pas de contact client, ou très peu, car ça je préfère que ce soit l'accueil client qui le fasse, moi je ne m'en mêle que quand il y a un vrai problème on va dire, mais si il n'y a pas de problème je préfère que ce soit les personnes qui sont en première ligne qui le fassent, ce n'est pas à moi de m'en mêler. Donc, oui j'ai des contacts.

Et au regard de cette liste de fonctions, lesquelles pratiquez-vous dans vos missions ?

Alors je pratique ; gestion des connaissances, protection informationnelle, et influence. Je m'explique, gestion des connaissances, c'est ce que l'on a dit, il faut que je comprenne l'information pour être capable de produire quelque chose, donc la gestion des connaissances je la pratique au quotidien pour être sûr de bien comprendre déjà ce que je fais.

Protection informationnelle, ça c'est de par mes fonctions je dois protéger l'information que je gère, je n'ai pas à en parler comme ça. Déjà, à mon niveau j'en fais, je me dois d'avoir de la réserve.

Influence, je n'aime pas trop ce terme-là. Justement pour moi derrière influence, il y a le terme politique ou autre chose. Moi je remplacerais ce terme par du conseil ou lisibilité. Pour moi mon rôle c'est de rendre lisible de l'information sensible et en la rendant lisible, c'est-à-dire que moi je suis capable d'en parler, et que quelqu'un qui va la lire va être aussi capable de comprendre. Elle ne va pas se dire, je ne me laisse pas influencer par les propos que la personne me donne, mais je suis capable de comprendre ce qu'il me montre et je partage le point de vue. Voilà, moi c'est rendre de l'information lisible, et du coup alerter.

Vous vous positionnez dans l'influence interne dans l'entreprise, pas sur son environnement ?

Non, moi mon rôle je ne peux être que dans du conseil ou de la lisibilité interne, comme je l'ai dit c'est fournir au Directeur Général les outils de pilotage nécessaires à la bonne conduite de l'entreprise.

A votre avis, quel service de l'entreprise serait le plus à même d'influencer son environnement ?

Alors quand vous parlez d'environnement, qu'entendez-vous ?

L'environnement concurrentiel avec les clients, les fournisseurs, l'environnement plutôt politique, la CRE, le ministère, la mairie de Bordeaux et la société civile, type usagers.

Au regard de la structure que nous avons aujourd'hui, ce qui peut influencer l'environnement, c'est bien entendu la Direction Générale et la Direction Energie. La Direction Energie je m'entends, la seule influence qu'elle devrait avoir, c'est une modification de l'environnement économique par la modification de la structure du marché, c'est-à-dire le développement. Ça c'est elle qui peut jouer un rôle, car elle regroupe la partie commerciale, c'est elle qui peut venir modifier l'environnement économique, en venant développer l'activité de GdB en dehors de son territoire historique. Mais pour moi il ne devrait pas y avoir de modification de l'environnement politique, à ce stade là ça ne rentre absolument pas en jeu, là on ne doit être que dans de la modification de l'environnement économique.

Après s'il devait y avoir une modification liée à l'environnement des actionnaires, pour moi c'est le Directeur Général et peut être moi qui devrais monter au créneau. Moi qui devrais être dans un rôle de soutien de l'information ou du Directeur Général ou de lisibilité sur les chiffres pour permettre une décision. D'ailleurs, moi dans mon rôle, je ne peux pas modifier l'environnement. Ça, ce n'est pas mon rôle. Encore une fois, je dois rendre lisible les chiffres et la modification de l'environnement. Si justement j'ai une modification de l'environnement économique, je dois justement développer les chiffres et les outils de pilotage qui vont dire : « les modifications de l'environnement économique elles se traduisent par ça ».

Du coup c'est la traduction qui va permettre ensuite de dire au Directeur Général là on a modifié l'environnement économique en allant chercher des clients à tel endroit, très bien, on

continue, sinon ça ne va pas on stoppe, il faut que l'on change de stratégie. Voilà, c'est ça mon rôle.

Sur la protection informationnelle, vous évoquez le droit de réserve, est-ce prévu par votre contrat de travail ?

Non ! Je n'ai aucun contrat de travail, on m'a simplement remis une feuille signée en me disant que j'étais stagiaire chez GdB pour une période de un an. Je n'ai aucune fiche de poste, je n'ai aucun contrat de travail et je n'ai eu aucune confirmation comme quoi j'étais titulaire sur mon poste. Quand je vous dis que j'ai créé mon poste, j'ai créé mon poste intégralement.

Donc le devoir de réserve est plutôt inscrit dans une dimension éthique ?

Oui ! C'est-à-dire que je ne m'exprimerai qu'auprès du Directeur Général sur les chiffres. Si lui me demande après de m'exprimer devant du monde, je le ferais, mais je ne vais pas spontanément aller voir un tel et dire : « tu te rends comptes, on a perdu du fric », ça non ! J'ai accès aux équivalents temps plein, aux salaires, je n'en parlerai à personne. Je ne vais pas aller voir quelqu'un et lui montrer un tableau, donc voilà. Je me dois de ne pas diffuser de type d'informations, je la diffuse au Directeur Général, et si j'ai son accord derrière, je diffuse ensuite l'information aux personnes sensibles, mais c'est vraiment une information ciblée. De toute façon, moi tout ce que j'ai pu connaître, enfin la diffusion de l'information financière c'est quelque chose que l'on ne partage quasiment jamais, c'est quelque chose qui reste partagé entre quelques mains, quelques têtes, de sorte à pouvoir tenir un discours. Mais les chiffres en eux-mêmes peuvent être aussi brutaux, et pas forcément interprétés correctement. Donc il vaut mieux que ça reste partagé entre un petit nombre, pour après derrière mettre en place un fonctionnement ou mettre en place une orientation. Mais diffuser de l'information pour diffuser et chacun peut y aller après de sa petite analyse à soi, donc ça il ne faut pas.

Quelles sont les conséquences pour l'entreprise ?

Pour l'entreprise du coup le message il sera brouillé. Pour moi, il ne faut qu'un seul émetteur, il faut que ce soit un Directeur Général ou quelqu'un qui va avoir du poids. Il faut qu'il fasse passer un discours. Si vous dotez tout le monde d'un tableau macro qui ne va pas être compris justement les gens vont entendre un discours, vont se faire une analyse, et ça risque de brouille l'information qui aura été quand même prémâchée en amont. Donc justement, il ne faut pas faire ça.

*Et la gestion des connaissances ? N*e faites-vous que diffuser de l'information ou êtes-vous dans l'attente de partage ?

Je vais être clair, je ne suis dans l'attente de rien. J'ai été dans l'attente, mais je me suis dit que je devais faire mon poste, surtout que je sois irréprochable pour ne pas être attaqué, je parle à l'imparfait parce que ça se passait comme ça, à mon avis c'est fini ça. Je pouvais être attaqué, donc du coup je me suis dit qu'il faut que je blinde le poste et que je sois capable et que je sois irréprochable sur les chiffres.

Après, la notion de partage, oui, je pense que dans cette entreprise ça manque dans le sens ou ce serait intéressant, je pense que ça dépend de beaucoup des personnes, de l'organisation générale. Il faut qu'il y ait quelque chose qui soit aussi insufflé, c'est valable partout. Par exemple, à la Direction Energie, quand ils vont faire un gros coup, qu'ils font gagner un client, je déplore qu'il n'y ait pas une information. Je déplore que l'on ne soit pas tenus informés, car c'est quand même très bien ce qu'ils ont fait, si ils obtiennent un client à 10GW, 20GW, 40GW, je pense que c'est toujours intéressant qu'il y ait une information qui passe quitte même à ce que ce soit une information mensuelle. Ce n'est peut-être pas à faire comme ça au fil de l'eau mais dire voilà en résumé ce qu'il s'est passé dans le mois ; nous avons gagné tel client et peut-être mettre à la fin « Merci à tous, c'est grâce à votre investissement ». Pour moi ça serait des messages forts, qui viennent d'en haut.

Il faudrait qu'en haut, même si c'est vrai que là on est dans une phase de transition, mais je pense qu'un jour il faudra qu'il y ait une volonté de partager l'information c'est-à-dire de dire que maintenant la Finance et la Direction Energie vous bossez ensemble et je veux que vous me pondiez une analyse de la marge chaque mois parce que là-bas ils ont suffisamment de boulot avec le pricing. Moi c'est mon rôle parce que du coup il faut que la marge soit analysée non pas par le service qui vend et achète le gaz, il faut que ce soit un service neutre qui le fasse. Mais oui en effet, il faudrait que l'on aille vers plus de partage d'informations de sorte à pouvoir fournir encore plus d'informations économiques qui soient en fait pertinentes.

D'accord, uniquement avec la Direction Energie ou avec les autres services ?

Direction Energie, je m'arrête là pourquoi, parce que avec la Direction Services c'est fait. L'intérêt pour moi c'est de fournir à la Direction Générale des outils d'analyse des activités qui génèrent de la marge. Tous les autres centres, le juridique, l'informatique, sont des centres qui coûtent comme moi. Donc là j'ai un suivi budgétaire pour être sûr que les dépenses soient stables. Pour ça je peux le faire tout seul. Après pour venir analyser une activité sur l'énergie, on a besoin de la marge gaz, sur l'activité service on a réussi à développer, grâce au partage, ça n'a pas été simple, mais c'est bon, maintenant je l'ai. J'ai un tableau d'analyse par activités principales, j'ai l'entretien et maintenance domestique, l'entretien et maintenance professionnel, étude et chantier domestique, professionnel, donc comme ça j'ai un tableau d'analyse par activités majeures où j'ai un chiffre d'affaires les achats, la main d'œuvre, comme ça je sors un résultat. J'ai réussi à descendre de manière suffisamment fine là-bas. Ce n'est pas la peine d'aller encore beaucoup plus loin. En fonction des tableaux d'analyse de la marge gaz qui segmentent et qui permettent quand même de descendre un petit peu plus bas, on va voir ce que ça va donner sur la base des comptes de fin Mars. Mais déjà ces données-là de mon côté elles existent, donc ce qui resterait à faire avec la partie gaz, c'est de partager l'information avec la Direction Energie, de sorte à ce qu'ils mettent en évidence les problèmes que j'ai, parce que forcément ce que je produis ce n'est pas fiable à 100%. Mais qu'ils mettent aussi dans la boucle avec moi, bon il faut faire comme ça, de sorte à pouvoir retraiter l'information et sortir un jus qui soit propre. Il ne manque plus que ça, je peux le faire, ils n'ont pas à le faire, mais ils ont, enfin il ne manque que ce dernier partage d'informations pour que les tableaux d'analyse de marge puissent être considérés comme étant fiables à 90%.

Vous évoquez un manque à ce niveau-là, à votre avis, ce manque à des conséquences pour l'entreprise ?

Pour l'instant non parce que la partie réglementée est encore largement majoritaire, mais tout le développement hors territoire nécessiterait pour moi une analyse de la marge beaucoup plus précise pour être sûr que nous générons bien la marge prévue au contrat parce que tout le monde sait que sur le développement hors territoire il faut trois fois plus de volume pour faire la même marge qu'en régulé. Il y a en fait deux aspects, l'aspect volume et l'aspect marge. Sur l'aspect volume, ils sont faits, entre ceux prévus au budget et ceux réels, là si je prends les chiffres à fin février, les volumes sont faits, malgré des DGU défavorables, ça veut dire que le développement hors territoire permet de compenser les volumes, mais rien ne dit que la marge soit là. Donc pour moi ça nécessiterait de développer des outils rapidement pour sécuriser cette marge sur le hors territoire.

Il y a peut-être ce risque-là.

Pour vous c'est donc un risque économique ?

C'est un risque économique, oui.

Au niveau des marges prévues initialement au budget ?

Pas vraiment au budget, mesurer les marges réalisées sur le hors territoire qui se déroulent tous les jours. On n'avait des hypothèses prévues au budget, les volumes que l'on va faire risquent d'être supérieur à ce qui était prévu, donc moi je parle vraiment d'outils d'analyse de la marge réelle qui est faite hors territoire historique, pour être sûr que ce niveau de marge soit dans les standards prévus.

Vous voyez, je trouve que ce qui me manquerait, même si je ne me rends pas compte de ce que ça peut engendrer comme volume, et lourdeurs, c'est qu'il n'y a pas de commission économique qui vienne statuer sur les contrats que nous pouvons prendre à l'extérieur. C'est-à-dire que les ventes hors territoire que l'on va faire, vous devez avoir des petits contrats, pour les contrats importants, peut-être que ça serait intéressant d'avoir une commission qui se réunisse une fois par semaine, puis éventuellement que ça dure une heure. Le commerce viendrait présenter les contrats qui sont en passe d'être signés, mais je crois savoir qu'il faut aller très vite, mais qu'il y ait quand même une vision partagée entre la Direction Générale, Financière, Commerciale, de sorte en fait que les contrats soient balayés. Voilà en fait sur ce contrat, la structure tarifaire fait que l'on va avoir 5% à chaque fois, les conditions d'achat, c'est ça. Ca permettrait de pouvoir mettre en place un tableau de suivi de marge sur chacun des contrats qui vont se faire.

Actuellement je crois que le Directeur Général va signer un appel d'offre ou un contrat sur lequel est affiché un pourcentage de marge, mais il n'y a plus aucun suivi après. Moi j'ai un tableau de suivi de marge mais qui est encore une fois macro, et je viens analyser la marge sur le segment des clients hors territoire pour lesquels l'approvisionnement se fait au PEG. Donc j'ai un volume et une marge, mais peut être que ça serait intéressant de descendre de manière plus fine et d'aller presque au client, voilà !

Pour vous est-ce que l'informel à de l'importance au sein de GdB en matière de partage des connaissances ?

Oui, moi le problème c'est que j'ai un petit peu de mal à marcher avec ça, on va dire que l'informel c'est ce qui peux permettre d'obtenir les clefs pour aller chercher l'information formelle. Voilà ! Parce que moi je me méfie de l'information informelle mais à travers ce que je vous dis, vous pouvez obtenir des informations sur telle ou telle personne ou tel ou tel problème, et effectivement c'est grâce à l'informel, ou sur ce que vous allez entendre, que vous allez pouvoir après monter les outils de langage pour essayer d'aller chercher la véritable information. Donc il faut faire attention à ça quand même…

Et vous ne pratiquez donc absolument pas la veille ?

Alors, la veille, je ne la pratique pas, et à mon niveau je ne devrai la pratiquer que dans la partie comptable et fiscale. Comme c'est actuellement traité par la partie comptable et financière hébergé par Regaz, de mon côté, du coup, je ne fais pas. C'est juste ça que je ne fais pas dans mon poste, je me tiens au courant quand j'échange avec eux, mais il n'y a pas de réelle veille faite à mon niveau.

Auriez-vous besoin de veille ? Ou de résultat de veille ?

Oui ça pourrait être utile, mais aller faire de la veille pour faire de la veille c'est de l'information qui au final… Si c'est de l'information qui ne sert pas, trop d'information pollue si vous voulez, donc déjà que de l'information j'en ai déjà pas mal à traiter. C'est vrai que je me concentre sur tout ce que j'essaye de mettre en place.

Après c'est vrai, cette notion de veille elle peut être intéressante, je ne sais pas, peut être une ou deux fois par an pour avoir les évolutions significatives en matière de fiscalité ou comptable. Mais de l'information récurrente non, parce que moi j'ai été abonné pendant je ne sais pas combien d'année à la revue Fiduciaire, au final on fait des piles et on ne lit plus, parce que une veille ciblée, oui, ça pourrait être utile.

Au regard de cette liste de fonctions, est-ce que pour vous elles représentent un tout ?

Pour moi, ça forme un tout, du moins c'est ce que chacun se doit être dans son poste. Enfin que vous êtes dans un poste, entre guillemets clef, chacun doit essayer de faire.

Même si à votre échelle vous ne pratiquez pas la veille ?

Voilà…Parce que ce n'est pas impactant dans le cadre des fonctions que je me suis fixé, c'est bien là-dessus au niveau de GdB. Ça n'a aucun impact et aucun caractère de risque. S'il y avait un risque, je serai en veille.

Donc pour vous l'accroissement du risque a tendance à rendre plus importantes ces fonctions ?

L'accroissement du risque a tendance à activer ces fonctions, donc moi justement, le poste que j'ai, tous ce que j'ai pu développer depuis que je suis là c'est justement pour répondre à ces problèmes. Parce que si moi à mon niveau je ne me sens pas à l'aise avec les chiffres, que je ne me sens pas capable d'en parler, ou si les chiffres ne me parlent pas. Je pense

que la première fonction c'est de réussir à faire parler les chiffres pour se sentir à l'aise avec, vous vous devez de développer la gestion des connaissances tout en conservant une protection informationnelle dans le but de pouvoir sécuriser, conseiller, et rendre lisible des données importantes.

L'augmentation de la concurrence pousse-t-elle un besoin sur ces fonctions ?

Dans mon poste non, après qu'au niveau de la Direction Générale ou de la Direction Energie il y ait une plus forte veille, oui ça c'est clair. Au niveau du commerce aussi, parce que eux ils sont en première ligne pour tout ce qui est développement économique. Ça c'est sûr qu'ils se doivent d'avoir une veille, après la sécurisation de l'information, pour moi le principe est le même que vous soyez en développement économique ou pas, la structuration dont je parlais avant, c'est-à-dire que l'on partage l'information et après on fait un suivi, reste le même. Que vous ayez un client à l'extérieur, ou que vous en ayez cent, l'analyse en interne de ce client et des résultats économiques, c'est exactement la même chose. Donc être en veille pour connaître son marché et pouvoir se développer de manière efficace, oui, mais à mon niveau non.

Et au final, quel serait l'objectif de ces fonctions ?

De pouvoir piloter et développer une entreprise.

La développer économiquement ?

Oui.

Pour vous est-ce que l'information a de la valeur ?

Bien sûr ! Oui, c'est tout ce que je dis, l'information quand elle est maîtrisée, si vous diffusez un tableau comme ça c'est de l'information tronquée et vous ratez votre cible.

Si par contre vous apportez de l'information que vous avez rendue lisible, mais que vous venez synthétiser, car maintenant justement si moi je regarde ce que j'ai fait, j'arrive, je comprends le poste, je descends au détail, et je me suis vraiment pris la tête avec énormément de choses, pour essayer maintenant de revenir vers une synthèse et produire au Directeur Général des éléments synthétiques avec les chiffres clefs. Mais pour pouvoir sortir les chiffres clefs, il faut maitriser tous ce que l'on va avoir en amont et tous ce que l'on va avoir en détail. Donc l'information c'est indispensable, mais à condition qu'elle soit maîtrisée.

Donc quand vous la traduisez, avez-vous le sentiment de lui donner cette valeur ?

Alors, j'ai l'impression, le sentiment de remplir ma mission et du coup donner au Directeur Général le début des outils, parce qu'on en est qu'au début, car tout ce que j'ai développé n'existait pas avant. Je dis ça de manière simple. Il n'y avait rien avant, encore faut-il que vous aillez au-dessus de vous des personnes qui aient envie d'utiliser l'information. Puis rien ne dit quand le Directeur Général sera parti que celui qui le remplacera acceptera l'information telle que je la produis. Il va peut-être vouloir que l'information lui soit présentée autrement de sorte que lui après il puisse véhiculer un message. L'information dépend aussi des personnes qui la lisent. Moi j'ai l'impression en fonction du périmètre d'aujourd'hui

d'apporter de l'information qui n'existait pas jusqu'à présent après ce qui en est fait, je ne le maîtrise plus, moi j'ai fait mon travail, j'ai donné l'information et on ne peut pas me reprocher de ne pas avoir donné l'information et surtout de l'information que j'ai voulu le plus détaillée possible. Je ne suis pas resté macro, je ne me suis pas contenté de dire je ne comprends pas. J'ai voulu et je fais tout pour comprendre pour essayer que ce soit fiable.

Donc après si j'ai une Direction Générale qui ne souhaite pas relayer l'information, elle doit avoir aussi ses bonnes raisons à elle, ce n'est pas parce que moi j'apporte une information qui peut être censée, qu'elle doit être traitée au cordeau. Peut-être qu'il y a des tenants et des aboutissants, des données entrantes que je ne maîtrise pas à mon niveau, que la personne à laquelle je vais diffuser l'information elle maîtrise et va se dire que pour l'instant l'information que lui diffuse elle je la garde sous le coude parce que je ne peux pas encore en parler. L'information c'est indispensable mais il faut qu'elle soit maîtrisée. Diffuser de l'information pour l'information c'est n'importe quoi. Donc moi ce que j'essaye de faire c'est diffuser de l'information que je maîtrise et qui me semble fiable.

Enfin pensez-vous que ces fonctions puissent-être évaluées ?

Oui, bien sûr, mais je vous dis ça en fonction de ma fenêtre à moi. La veille, la gestion des connaissances, et la protection informationnelle, ça c'est quelque chose que vous ressentez. Je serais un Directeur Général, j'attendrais d'un responsable comptable et financier, qu'il me fournisse de l'information sans que j'aille nécessairement la chercher. Du coup, qu'il me fournisse des choses sans que je lui dise quoi faire. Moi je suis un manager à mon niveau, je dis quoi faire aux personnes que j'encadre, parce qu'elles partent entre guillemets de rien, et n'ont pas de formation comptable. Moi qui ai un parcours comptable, et financier, je ne dois attendre de quelqu'un qu'il me dise quoi faire, donc les trois premières parties ça va avec le poste. C'est donc à moi de le mettre en place. Quelque part on va vous jugez en fonction de la compétence que vous avez, si on voit que vous ne maîtrisez pas l'information, on peut d'ores et déjà mesurer que la gestion des connaissances n'est pas maîtrisée, que si jamais on entend des bruits à droite à gauche, on va savoir que la protection informationnelle n'existe pas. Et voilà, et si un commissaire aux comptes arrivent et me dit « vous faites ça, alors que la loi a changé », ça veut dire que la veille et la mise à jour ne se font pas. Donc ce sont des choses qui dans mes fonctions se mesurent, mais je pense que ça se mesure un petit peu partout ça.

En fonction du rendu et de la productivité des gens, ç'est ça en fait. La productivité des gens découle de ces choses-là. Pour moi c'est l'influence, le terme je ne l'aime pas trop, car il y a de l'influence positive et négative, donc voilà, et c'est tellement facile d'influencer les gens de manière négative pour obtenir ce que l'on veut, ce terme je ne l'aime pas. C'est pour ça que dans mon cas je le remplacerai par conseil et lisibilité.

J'ai terminé…

18) Directeur Financier

Durée : 48 minutes

Date : 04/03/2013 à 10h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Le service comptable et financier est responsable de la comptabilité. Bon, je vais peut-être dire les quatre groupes qui composent le service, comme ça donne un peu les fonctions et les missions.

Donc on a un pôle de comptabilités générales qui va traiter tout ce qui est TVA, tout ce qui est fiscal et social, au sens comptabilisation, il va comptabiliser la paye, s'occuper de toutes les taxes, l'impôt sur les sociétés, la TVA, les taxes foncières, les taxes au sens large. Egalement, intégrer les comptabilités auxiliaires, donc il y en a une qui est tenue sur les clients GdB par GUERNICA qui se déverse dans le compte collectif de la comptabilité générale, et s'assurer que les comptes sont les mêmes dans GUERNICA et la comptabilité générale. Il s'agit de vérifier qu'il n'y a pas eu de rupture dans la transmission de l'information entre les deux systèmes. Il y a aussi une autre personne qui s'occupe de la comptabilité hors gaz de Régaz, c'est-à-dire tout ce qui n'est pas dans la chaine gaz.

Ensuite, on a un deuxième pôle comptabilité analytique qui lui va s'occuper de tout ce qui est gestion des immobilisations, gestion des chantiers, gestion de tous les centres d'analyse. C'est la main d'œuvre, les stocks qui sont aussi interfacés, un peu comme pour les clients. La main d'œuvre est interfacée entre la saisie des temps et la comptabilité.

Ensuite on a le pôle trésorerie, chaque centime qui sort ou qui rentre dans l'entreprise passe par la section trésorerie, c'est tous les paiements, tous les décaissements, les rapprochements bancaires, les placements, les arbitrages entre les banques, les équilibrages.

Il y a le pôle fournisseur qui lui s'occupe de la chaine achat post commande et demande d'achat, c'est-à-dire qu'il reçoit les factures, vérifie qu'elles sont correctes au regard de ce qui était demandé par les utilisateurs en termes d'euro. On ne peut pas juger la qualité. Il va relancer si il n'y a pas les bons de réception, comptabiliser, payer, archiver et facturer. Et puis il y a l'encadrement.

Donc ça, c'est les missions du service. Il y a le contrôle de gestion aussi, c'est des missions classiques d'un service administratif et comptable.

Au regard de ces missions, comment se traduit votre métier au quotidien ?

Ces des missions de contrôle des comptes, de vérifier que les écritures sont correctement passées. Je fais des contrôles au niveau au-dessus, et c'est toutes les clôtures mensuelles. Les clôtures mensuelles, les budgets, les bilans, le bilan intermédiaire, c'est aussi en ce moment par exemple la négociation du contrat d'intéressement. C'est les bassins à flot,

Mixéner, Energie des Bassins, cela prend du temps en ce moment. C'est des notes diverses que le Directeur Général peut me demander. Par exemple, comment on fait si GdB sort du giron du Groupe, qu'est-ce qui peut se passer, en fonction de différents scénarii.

Il y a donc une dimension prospective ?

Oui, il y a une petite dimension prospective.

Et au niveau de GdB vous êtes en relation privilégiée avec quels services ?

Alors, le Directeur Général et le Responsable Administratif et financier, le Chef du Pôle Juridique également. Plus au quotidien avec le Responsable Administratif et Financier.

Au regard de cette liste de fonctions d'Intelligence Economique, lesquelles pratiquez-vous ?

Alors, collecte de l'information, bof, moi je collecte de l'information interne, alors je regarde aussi les évolutions réglementaires, mais ça ne va pas être, si j'interprète ce qui est écrit, par rapport aux autres entreprises ou l'environnement extérieur, ça va être plutôt sur la réglementation fiscale ou comptable.

Partage de l'information ou des connaissances, bin oui, ce qu'on fait on le donne, au Directeur Général, au FISC, aussi au comité directeur.

Sécurisation et protection des informations sensibles, honnêtement, je ne me sens pas concerné. Pourquoi, parce que l'on n'est pas la NASA. Je ne pense pas que l'on intéresse une autre entreprise pour récupérer des informations qui pourraient lui servir pour développer un processus. On est plus une entreprise de négoce, entre guillemets, c'est sûr pour GdB et pour Régaz c'est la gestion du réseau. Peut-être à tort, mais je ne me sens pas concerné par cette fonction, ni par l'influence.

Vous évoquez l'information fiscale et réglementaire, comment accédez-vous à ce type d'information, concrètement ?

Je suis abonné à la revue Francis Levebre Comptabilité, et je lis les Echos également.

Et au niveau de votre service, des collaborateurs seraient-ils plus à même de réaliser cette veille ?

Oui surement, mais bon on n'est pas non plus une grosse entreprise, et on ne peut pas mettre dix personnes à faire ça, et l'activité de le nécessite pas.

Donc aujourd'hui, vous n'avez pas besoin de collecter plus d'informations ?

De mon point de vue, non.

Et au niveau de la gestion des connaissances, comment faites-vous par exemple pour transmettre un nouveau règlement fiscal à vos services ?

Alors, c'est rare que ça concerne l'ensemble du service. Ca va plutôt concerner la collaboratrice qui s'occupe de la partie comptable et fiscale sur laquelle il y a des

modifications. Je lui fais une copie de ce qui arrive, en général c'est clair, si ce n'est pas le cas, je vais en discuter avec elle et je lui donne, ou alors je lui transmets et je vais la voir. Je lui dis, je t'ai transmis ça, voilà ce que ce ça veut dire.

Vous évoquez la veille interne dans l'entreprise, qu'entendez-vous par là ?

Je veux dire que j'essaye de faire attention à ce qu'on dit, car l'on ne pense pas forcément à nous donner les informations qui peuvent avoir un intérêt, par forcément dans les euros du compte de résultat ou du bilan, mais dans les engagements hors bilan. C'est-à-dire que quand GdB demande une caution à Régaz, pour, par exemple le marché de la Cité Municipale, si on ne me le dit pas, je ne sais pas. Il faut que l'on fasse attention, car je suis obligé de le marquer, c'est essayer de faire attention à ce que l'on peut dire, entendre et voir; si ça peut avoir une incidence.

Ce que je voulais surtout dire, c'est que l'on collecte des informations internes, c'est-à-dire des informations qui nous arrivent, je ne vais pas les chercher. Là où on a le plus d'informations à aller chercher, c'est dans la chaine achat, puisque l'on fonctionne essentiellement par bon de réception, et c'est ce dernier qui nous dit qu'une prestation a été réalisée ou qu'un produit a été reçu, sinon on ne peut pas le savoir. Bien souvent, les gens oublient, là on va à la pêche aux informations.

Est-ce que cela passe par le système d'information de l'entreprise ?

Non, mais ça devrait, et les gens ne le font pas.

Donc c'est assez informel ?

Oui, enfin non c'est formalisé, mais les gens ne respectent pas. C'est très différent, parce que ce n'est pas leur problème, donc pour nous c'est une grosse perte de temps. Ca nous coute probablement un effectif.

Pour vous, y aurait-il un besoin de formaliser cette remontée d'informations ?

Elle est formalisée, il y a souvent et régulièrement des rappels, mais bon rien n'y fait. Après, les gens ne vont pas être content si on ne paye pas. On ne paye pas parce qu'on ne nous a pas dit que c'était bon à payer.

Pour quelle raison pensez-vous que ces gens ne respectent pas ce formalisme ?

Parce que l'administratif, ce n'est pas leur problème. Par exemple, les factures de gaz, elle, comme il y a des pénalités, ça on nous les valide. En revanche l'ATRD qui est facturée à GdB couramment, trois mois ne sont pas validés. Ça ne veut pas dire qu'il y a des encours entre Régaz et GdB, ça veut dire que ce n'est pas une préoccupation de la Direction Energie, elle ne va pas valider. Si on mettait des pénalités, ce qu'il va falloir que l'on fasse d'ailleurs probablement, là je pense qu'il en serait autrement.

C'est-à-dire que vous êtes dans l'attente de remontées d'informations ?

Simplement que l'on me dise si la facture est bonne ou pas. C'est tout ce qu'on demande. C'est-à-dire que valider la facture, c'est forcément celui qui a commandé la prestation qui la vérifie qui peut dire que c'est bon.

C'est pour une raison de manque de temps, d'intérêt ?

Je ne pense pas que ce soit une raison d'un manque de temps, ils n'y voient pas l'intérêt, n'y pensent pas. C'est subalterne, je dis ça à GdB mais je peux dire la même chose à Régaz, un chargé d'affaire, un contremaître qui surveille les chantiers, l'administratif ce n'est pas son problème. Dans un autre domaine, pour le SAV, le compte nous avait été coupé parce qu'on n'avait pas les informations. Le gens disent « on s'en fout, on ira commander ailleurs ».

Dans vos activités de prospectives, avez-vous recours à la veille ou la gestion des connaissances ?

Non, là c'est plus vis-à-vis de la Ville, plus clairement sur la sortie de GdB. Une éventuelle plus-value que pourrait faire Régaz, comment on gère ça.

Quelles sont pour vous les conséquences de cette mauvaise remontée d'information, de la facturation de l'ATRD par exemple ?

Pour le Groupe aucune, parce que ce n'est pas décaissé par GdB, ce n'est pas encaissé par Régaz. Au niveau du Groupe de toute façon ça s'annule, les deux entreprises seraient vraiment séparées, il n'y aurait pas de consolidation, ça veut dire un surcroit de trésorerie à GdB et un manque cruel de trésorerie à Régaz. C'est l'exemple de grosses factures évidemment. Donc ça, dans une entreprise séparée, ça ne serait pas tenable.

Et dans vos missions, les conséquences ?

Aucune, parce que pour l'instant on gère la trésorerie de Groupe. Demain, ça veut dire clairement qu'il faut appliquer des pénalités. Elles figurent au contrat, les relations GdB-Régaz font qu'on fait attention, on ne le fait pas, mais on serait fondés à le faire.

Et au niveau de l'environnement de l'entreprise, vous êtes en relation avec qui ?

Les banques, les commissaires aux comptes, ça c'est tout.

Et vous leur diffuser de l'information ?

Alors, les commissaires aux comptes, non, enfin, eux c'est particulier, ils ont forcément les comptes, mais ils ne travaillent pas à partir des comptes puisqu'ils font des sondages pour valider les comptes donc eux forcément ils les ont, mais ils sont à la source.

Les banques, oui, je leur diffuse beaucoup d'informations, je les rencontre au moins deux fois par an.

Là c'est plutôt dans un cadre formalisé ?

Oui, c'est plutôt formalisé, même si ce n'est pas écrit évidemment, le banquier est un animal peureux, craintif, il faut le rassurer, le caresser dans le sens du poil, il faut être à mon avis

transparent avec lui, lui donner de l'information, beaucoup d'informations, pas dans le sens de le noyer, mais qu'il ait l'impression que l'entreprise sait où elle va, qu'elle est gérée, qu'elle dégage des résultats, que ses comptes sont expliqués. Donc ça, oui, je passe beaucoup de temps là –dessus.

Et aussi la Banque de France car elle côte les entreprises, j'ai toujours entretenu d'excellentes relations, enfin j'essaye, avec la Banque de France pour que l'on ait une cotation correcte. Ça ne sert pas beaucoup, mais en termes d'affichage ça peut être utile notamment avec l'ouverture des marchés puisque on n'a pas une côte « DUNES » mais on a une côte Banque de France et les gens qui veulent travailler avec GdB regardent ça. Je pense plutôt à la fourniture de gaz.

Pour vous est-ce que cette liste de fonctions représente un tout, certaines seraient-elles plus importantes que d'autres ?

Clairement, je me sens concerné par la veille et la gestion des connaissances, alors l'influence, oui via ce que je viens de dire pour les banques et la Banque de France. Mais influence, c'est peut-être prétentieux.

Diffusez-vous l'information financière au sein de l'entreprise ?

Oui, aux syndicats, c'est obligatoire, au comité d'entreprise. Puis, en premier lieu, au comité de direction, pour eux c'est de l'information brute.

Donc, vous ne la retraitez pas ?

Non, au niveau du comité de direction, je donne l'ensemble du document et on ne parle que du compte de résultat, et pour les actionnaires, je fais un Powerpoint de présentation, lors d'un groupe de travail.

A votre avis, dans l'entreprise, qui serait le plus à même de réaliser ces fonctions d'intelligence économique ?

Ça pourrait être un secrétariat général par exemple. Je ne me suis jamais posé la question. Le Directeur Général fait également tout ça, pas au même niveau, chacun fait ça à son niveau. Le Directeur Général a forcément une action sur l'environnement. A l'inverse, il doit collecter peu d'informations je pense. Il partage l'information pas avec les même personnes que moi, il ne voit pas les banquiers, il voit les actionnaires, et d'autres personnes j'imagine. Je n'en sais rien.

Donc pour vous, ces fonctions sont très orientées vers votre métier ?

A oui, c'est évident. Je fais aucune veille en matière RH je veux dire.

Pour vous, ces fonctions ont-elles pris de l'importance depuis l'ouverture du marché ?

Je ne crois pas.

A votre avis, existe-t-il des besoins ?

Dans quel but ? Celui d'accroître la rentabilité ?

Pour GdB ce n'est pas du tout là que ça se situe. Il y a deux points à régler. Un majeur, le service ; et ce n'est pas là-dedans. Le jour ou GdB aura réglé le problème du service et à mon sens la vente de l'entreprise à un grand groupe est une possibilité de régler ce boulet que traine l'entreprise mais aussi le groupe. Le deuxième point c'est la surabondance de commerciaux. Et ça, ça n'est pas aussi là-dedans. C'est facile à dire, mais c'est impossible à faire, j'en suis conscient, mais bon, et ça améliorerait grandement la visibilité du devenir de l'entreprise GdB, à mon sens.

Ca après, ça devient secondaire.

Etes-vous dépendant d'autres services en matière de remontée d'informations ?

Ah oui, on ne peut pas sortir une information de qualité si on ne nous dit pas j'ai réalisé telle prestation, ou on a fait réaliser telle prestation, car ça marche plutôt dans ce sens-là, ou on a utilisé tant d'heure sur tel chantier ou on a utilisé tel matériaux sur tel chantier. Si on n'a pas l'information, on ne peut pas la restituer. Je ne peux mouliner qu'une information qui rentre, si elle ne rentre pas, je mouline à vide.

C'est auto dépendant, car les chefs de services sont aussi demandeur de retours d'informations, pour qu'on leur donne une information, il faut qu'il l'ait rentré. Ils n'ont pas forcément compris que l'on ne fait que restituer ce qui nous a été donné. Si on applique le théorème de COFFE, quand on a des mauvais produits, on fait de la mauvaise cuisine. Quand on donne une mauvaise information financière, on aura un mauvais retour. Je ne dis pas que c'est comme ça, c'est une relation directe.

Vous évoquiez les commerciaux et les services, à votre avis est-ce que ces entités remontent assez d'informations ?

Alors je ne disais pas ça par rapport à ces fonctions. Oui, ils remontent des informations. Les commerciaux, je n'ai pas vraiment besoin d'informations de leur part, c'est des coûts que l'on a directement. C'est les salaires, les véhicules, tout ça on l'a indirectement. Puis la partie SAV, ça c'est bien amélioré, ils remontent les informations. Puis il y a le Responsable Administratif et Financier qui est là-dessus.

Je ne disais pas ça par rapport à une remontée d'information, mais plutôt dans un souci de rentabilité, beaucoup plus prégnant que ces points-là.

Donc c'est un travail différent ?

Oui, depuis longtemps, je l'ai écrit il y a douze ans et je n'ai pas changé d'avis. Il fallait sortir les services du giron du groupe.

C'est une information que vous avez communiqué à la Direction Générale ?

Oui, je me suis d'ailleurs fait réprimander. Car le Directeur Général de l'époque m'avait demandé un rapport, je l'ai livré, il ne l'a pas regardé, l'a diffusé à tous les cadres, et après a regardé ce qu'il y avait dedans et n'était pas du tout content.

C'est donc une connaissance partagée par tout le monde dans l'entreprise ?

Oui, je crois que même les syndicats commencent à le croire, à défaut de l'accepter.

Pourquoi n'y a-t-il pas de décision prise à ce sujet ?

Parce qu'on est dans un très mauvais système. Le principe de la SAEML en son sein est pervers par rapport à ça. N'importe quelle entreprise, qu'elle aurait coupé la branche depuis longtemps. Nous, on est dépendant de la sphère politique, et ça pollue tout.

Pour vous, cette sphère politique est vraiment néfaste pour mener des activités économiques ?

Oui, ça c'est une certitude. Il y a tellement d'exemples, mais la sphère politique, elle n'est plus, même si je pense qu'elle l'a été, sur des visions à longs termes. On est trop sur du court terme : « comment je vais me faire réélire ». Rare sont les hommes politiques qui ont une vraie vision désintéressée.

Ça devient donc incompatible avec un environnement concurrentiel ?

Absolument !

Lorsque vous évoquez le fait que vous produisez de l'information, quelle en serait la finalité ?

Ca répond surtout à des obligations réglementaires. Il faut déclarer nos résultats, puis après sur du point de vue de la gestion interne, il faut pouvoir donner et mesurer notre rentabilité.

Concernant la mesure de la rentabilité, comment cela se traduit-il aussi bien dans l'entreprise que pour ses parties prenantes ? Allez-vous au-delà des obligations réglementaires ?

A l'extérieur, non, elle est complète, sauf si à l'occasion de la discussion avec un banquier il faut aller un peu plus loin, je vais le faire. Mais à l'extérieur, ce n'est que de l'information réglementaire en fait.

Pour vous cette information a-t-elle de la valeur ?

J'ai du mal à saisir… Elle n'a pas de valeur monétaire, elle a une valeur parce qu'elle peut donner confiance.

Aussi bien à l'intérieur de l'entreprise que dans son environnement ?

Surtout dans son environnement.

Finalement, qu'est-ce que pour vous une information financière de bonne qualité ?

Elle est faite attend et elle est juste, c'est-à-dire qu'elle est juste dans la quantité et dans l'attachement analytique. Maintenant, avec des systèmes d'informations qui sont intégrés, souvent c'est celui qui saisit l'information à la base qui déclenche tout le schéma ultérieur. Si elle n'est pas correcte au départ, tout est faux. Donc si j'utilise un article divers, malheureusement il y en a parfois, systématiquement, alors que je sais que j'ai plutôt acheté

une gomme ou un crayon, mais que je mets « divers », ça va remonter jusque dans le compte final de façon erronée.

Pour vous, est-ce que cela traduit une limite des systèmes d'information actuels ?

Oui, ce n'est pas la limite du système, mais la limite de l'homme, de sa bonne conscience, et chez nous c'est partiellement difficile car il n'y a pas de sanctions. Vous pouvez faire ce que vous voulez, il n'y a jamais de sanction. C'est malheureux à dire, voir peut être ringard, si il y a sanction possible, il faut être intelligent après quand on le fait, on fait quand même plus attention à ce qu'on fait.

Si je me trompe une fois, qu'on me le dit. Si je continue systématiquement à faire faux, mais que rien ne se passe, qu'est-ce que je vais m'ennuyer à essayer de faire juste.

Un système de procédure avec sanction permettrait-il d'augmenter la rentabilité de l'entreprise ?

Oui, surement, même si on ne va pas en déduire que c'est la catastrophe. On en a des exemples, mais heureusement que c'est la minorité, puisque la plupart des gens travaillent correctement. Il ne faut pas non plus en déduire…

La mise en place d'outils informatiques plus puissants permettrait-elle d'optimiser la performance de votre service ?

En théorie oui, au niveau de la chaine achat oui, ça peut l'optimiser. Alors, on l'espère en tout cas. On espère gagner en matière de TVA et d'achats. Probablement en matière de comptabilité analytique, même si on n'aura pas l'effet immédiat. Il faudra le temps, que ce soit rodé, mais à termes je pense qu'on devrait pouvoir gagner deux ou trois effectifs.

Donc l'une des réponses à ces problématiques passe par les outils ?

Non, ce sera encore pire. Là on va être totalement intégrés, c'est-à-dire qu'à la base si vous ne donnez pas la bonne information, aujourd'hui on a encore les moyens de vérifier au fur et à mesure, là on ne verra qu'à la fin. C'est un pari, on verra.

Là, le métier va changer. Aujourd'hui on fait encore beaucoup d'écritures, on sera beaucoup plus des contrôleurs, de ce que le système produit, donc de ce que les gens ont rentré aux différents stades.

Maintenant sur la qualité de l'information ou sur comment ça va être utilisé, il n'y aura pas de changement, contrairement à ce que tout le monde dit ou fait. J'ai fait un pari il y a trois ans avec la Chef du Département des Moyens Généraux, comme quoi en 2012, mais bon on l'ouvrira en 2013, je lui ai écrit que ça ne changera rien par rapport à la problématique de fiabilisation de l'information, de rapidité. Enfin, surtout comment les gens vont l'utiliser, car ils utilisent peut l'analytique. Et là, je pense qu'il n'y aura pas de changement. Je pourrai me tromper, on verra.

Durée : 55 minutes

Date : 18/03/2013 à 08h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Je suis responsable côté Regaz des moyens généraux, donc c'est un service qui comporte les achats, on achète pour tout le groupe, sauf le gaz. Le plus souvent c'est les pièces stockées au magasin général, après tous les consommables que l'on peut utiliser et les prestations de travaux. Dans ces activités, ce qui caractérise côté Regaz, c'est que l'on doit suivre une ordonnance qui respecte en gros l'équivalent des marchés publics pour le respect des deniers publics. Il y a des obligations de processus, de consultation, de choses comme ça.

Combien êtes-vous dans le service ?

Alors, pour la partie achat, nous sommes quatre. Il y a un deuxième volet, le pôle maintenance et logistique qui comprend un cadre. Dessous il y a le pôle logistique qui gère les pièces réseaux et les consommables, et une partie maintenance automobile et la partie maintenance immobilier pour la gestion des sites, sachant que cette partie est réduite car maintenant on a sous-traité à Cofely la gestion des deux sites.

Donc la partie logistique c'est sept personnes qui gèrent le magasin, la distribution, la réception des livraisons et des commandes. La partie maintenance auto c'est cinq personnes et la maintenance immobilier ils sont deux. Enfin, il y a une dernière petite structure qui est la gestion du bureau courrier pour sa distribution interne au groupe. C'est un service support classique qui gère la partie logistique des deux entreprises.

Vous êtes en relation avec quels services côté GdB ?

Côté GdB ça va être plus le SAV car on gère leurs stocks, c'est un peu bizarre car le stock n'est pas Regaz mais GdB. Dans un esprit de mutualisation, il est géré historiquement près du stock de Regaz et on prépare les commandes et les demandes de pièces pour le service PTC. C'est surtout ceux qui sont ici, sur le site, après pour les autres services c'est plutôt les achats courants, les demandes d'achats classiques, ce n'est pas plus de contact spécifique que ça.

Et à l'extérieur de l'entreprise avec quels interlocuteurs êtes-vous en relation ?

A l'extérieur ? J'ai des relations avec les fournisseurs pour les achats, c'est tout, je n'ai pas plus de relations à l'extérieur.

Au regard de cette liste, quelles fonctions d'intelligence économique pratiquez-vous ?

Alors, la collecte, si j'ai bien compris, c'est récupérer des informations externes, donc c'est plutôt le benchmark, j'essaye et c'est le plus difficile, mais j'aime bien en faire car ça nous

positionne et ça nous apprend pas mal de choses avec l'externe. Par exemple pour les véhicules en pool on a bénéficié de benchmark avec la mairie de Bordeaux. Ce n'est pas évident, car les services sont très cloisonnés, je ne suis pas dans des associations comme l'AFG, mais bon dès qu'on est invité, j'envoie toujours quelqu'un parce que je trouve ça intéressant.

Gestion des connaissances, partage d'information et des connaissances, ça c'est de la diffusion des informations de Direction Générale, donc on le fait beaucoup plus aujourd'hui, car je dirai que ça dépend de la politique d'entreprise et du positionnement de la Direction Générale. Aujourd'hui on est dans un contexte où le nouveau Directeur Général donne beaucoup plus d'informations dans les comités de direction et nous laisse la liberté de repartager cette information et la rediffuser à notre équipe, donc c'est beaucoup plus simple. C'est beaucoup plus transparent et agréable en terme de management qu'avant, puisque la priorité était essentiellement donnée aux représentants du personnel. Donc là on a un équilibre on va dire sur l'information.

Après la protection et la sécurisation des informations sensibles, ce n'est pas que sensible, si ?

La protection des informations que vous jugez sensibles.

Dans mon domaine, je n'ai que les contrats qui sont des données que je considère sensibles au sens du respect de l'intégrité des données des fournisseurs. Je ne tiens pas à ce qu'on les partage à d'autres. Donc c'est vraiment lié à la fonction. Après, dans les autres domaines on n'est pas trop sujet aux informations sensibles. La sécurisation-protection, j'ai vu un moment que vous parliez de formaliser, je ne sais pas si on met dedans toutes les procédures que l'on a mis en place. Dans l'entreprise, on l'a fait il y a quinze ans et dans le service il y a cinq ans, donc ce n'est pas si vieux que ça, c'est vraiment un virage pour l'entreprise qui était beaucoup plus tournée vers une information orale au départ, et qui dans une situation de restriction du personnel fait que l'on s'est orientés vers l'écriture car il n'y avait plus de chevauchement entre le jeune arrivé et l'ancien avant son départ.

Donc on a été amené à écrire beaucoup plus, à formaliser et à tracer. Bon, il y a des choses qui se perdent toujours, je ne serais pas dire si c'est mieux ou moins bien. Au moins il y a plus de choses écrites aujourd'hui, et bon, pour piloter c'est un peu plus simple tout de même de se référer par rapport aux références. Souvent là où on pêche, c'est que l'on a tendance à reproduire ce que faisaient les prédécesseurs, ou ce qui se fait dans l'entreprise sans en comprendre la valeur ajoutée, à qui ou à quoi ça sert. Des fois dans les deux sens, on va peut-être arrêter de le faire, alors que ça servait mais on ne sait pas à qui, du coup on va perdre une information, et parfois on le reproduit une fois, car ça servait une fois mais ça ne sert plus.

Influence, alors ça c'est essentiel, c'est un outil de management pour s'assurer que l'activité soit cadrée pour mobiliser les gens, parce qu'on était souvent sur des ressentis, ça va vite avec des influences autres, je dirai des pressions divergentes avec un syndicat qui va vouloir plus. Une tendance où la Direction Générale et les actionnaires ont une vision opposée, et des données et des chiffres que l'on affiche pour calmer, raisonner et ça donne un peu plus de raison aux gens. Et après, les gens reviennent peu sur ça, mais si après on peut tout leur

dire, ça aide, ça apaise les tensions. Ça permet de voir où on se situe et l'impact de chaque action.

Et sur l'influence externe de l'entreprise ?

Dans une moindre mesure, en le fait peu côté Regaz, j'ai l'impression que là où on entend le plus c'est au niveau du prix du gaz, c'est l'information principale qui se dégage. Après, on commence à vouloir faire des communications spécifiques côté Regaz pour informer les gens des deux spécificités, côté ERDF et GRDF aussi pour que les journalistes ne se trompent pas, parce que l'actualité en parle. Donc oui, je pense que c'est un travail de longue haleine, il y a de l'information, par rapport à ce qu'on fait, quand ça fait de grands bruits, comme sur l'incident dernier ou sur des gros mouvements de prix. Je n'ai pas l'impression que dans le quotidien on influe sur l'environnement.

Pour vous, quel service aujourd'hui réalise cette influence ?

Côté Regaz, on a le service communication, qui gère tous les communiqués de presse, qui fait des dossiers de presse, donc ça je pense que c'est bien car ça régule un peu et ça devance les communications que l'on pouvait faire. C'est un peu dommage mais j'ai le sentiment qu'aujourd'hui les journalistes prennent plus facilement les articles que l'on a préparé et les publient quand ils n'ont rien d'autre à dire, que d'aller se renseigner ou rédiger un truc eux même. De cet état de fait on l'a appliqué, et on envoi systématiquement à chaque incident gaz, ce qu'on ne faisait pas avant, alors qu'il y en a quand même beaucoup, des communiqués qui sont plus formatés selon ce qu'on veut y faire et influencer, selon l'image que l'on veut donner et réduire les aspects négatifs. Avant, lorsque c'était rédigé par le journaliste, il y avait parfois des erreurs, mais bon c'était rédigé par un journaliste, voilà, on le fait, après ça remet en question l'objectivité des journalistes. Si on le fait nous, je pense que les autres entreprises font pareil. Ce que je lis dans la presse je ne sais pas si ça vient du journaliste ou de l'entreprise en question.

Vous évoquiez votre envie de faire plus de benchmark, pour quelle raison n'en faites-vous pas plus ?

Il faut un réseau, c'est vrai, et je ne l'entretiens pas assez.

Par manque de temps ?

Oui, par manque de temps, puis parce que ça prend beaucoup de temps. Pour une personne, sur un contact, sur un élément plus ou moins utile, il va falloir que je consacre beaucoup plus de temps et ça ne me motive pas des masses. Je suis plus opportuniste que travailleuse de longue haleine, je ne suis pas fourmis.

Quand je rencontre quelqu'un, et que dans ma tête je me dis que ça ou ça peut s'appliquer chez nous, là je vais creuser, mais je ne vais pas entretenir mon réseau. Pour bien faire, il faudrait que je recherche dans le vide, sans chercher dans mon domaine. Des idées parfois je les ai, lorsque je croise quelqu'un, je me dis, tiens ça sera applicable chez nous, mais pas forcément en me disant je vais faire ce projet, qu'est-ce qui se fait ailleurs.

Ça peut m'arriver d'avoir des supers idées, mais je les ai beaucoup plus chez les autres, car je n'y avais pas pensé avant. Si j'y avais pensé, je l'aurai mis en place moi-même. Effectivement avec un benchmark ça aide, mais quand t'as l'idée, tu fais, même sans benchmark. Alors que des fois, quand on sort, vous croisez des gens qui vous donnent l'idée, et ça c'est pas mal.

Vous associez le partage d'information à la communication de la Direction Générale…

Pour moi, c'est vers le haut ou vers le bas.

Vers le haut, ça se matérialise comment ?

C'est des remontés d'informations que je fais en Comité de Direction. En fait je fais sur des thèmes où j'ai eu à creuser, mais ce n'est pas forcément à l'échelle de l'entreprise qui au niveau financier représente quelque chose. Mais quelque part, j'aime bien partager quelque chose qui m'a intéressé. Ce n'est pas forcément le poids, car j'ai un service, si on commence à relativiser le poids, je n'en parle jamais, car comparativement je vais avoir le budget d'un chantier d'une rue. C'est comme si après, pareil que les chantiers, on va les comparer au prix d'achat du gaz, si on commence à dire, moi je ne pèse rien dans l'entreprise, on ne fait plus rien, donc moi quelque part, je ne relativise pas par rapport au prix, alors sachant que dans des domaines où c'est important, là je le met en exergue, mais plus sur des petits sujets d'actualité qui sont symboliques par rapport à l'esprit d'entreprise, qui peuvent faire réagir les gens. Je veux les faire réagir eux-mêmes, ça va machiner dans leur esprit et ils vont apporter des conclusions eux-mêmes.

Avez-vous des exemples de sujets symboliques ?

Des petits sujets, c'est en rapport avec l'état d'esprit de l'entreprise, dernièrement on a regardé, j'en parle, c'est un peu ridicule, qui prenait le plein de carburant, en fait quand je présente les tableaux de bord, j'ai un problème avec l'information c'est que j'aime bien la présenter une, deux, trois fois, après je m'ennuie. On a présenté les consommations de carburant, à part donner le nombre de litres consommés, que voulez-vous dire de plus ? Après, il y a eu des idées, des thèmes, qui disent mais est-ce que c'est bien contrôlé ? Bien géré ? Alors qu'il y a trois francs six sous là-dessus. Au bout de deux remarques, moi ça m'est égal, mais dans la tête à mes collègues ça ne leur ait pas égal, donc on va creuser. On a mis une semaine de travail pour creuser l'information, qui était là, mais bon après c'est l'investissement pour analyser ce qu'il y a dedans, pour faire l'étude. Bon, moi ça ne m'apporte rien de faire l'étude, mais si ça les intéressait je réponds à leur demande. Donc on a fait l'étude pendant une semaine et on en a déduit que les gens qui ont des véhicules au gaz naturel, ne font pas forcément le plein au gaz naturel. C'est vrai que je n'y avais pas pensé. Si on part de l'esprit d'une certaine logique, l'entreprise m'a donné un véhicule au gaz naturel, donc a priori elle est faite pour rouler au gaz naturel, voilà, on a juste présenté ça, des faits.

Qui vous a demandé de creuser cette information ?

Personne, je vous ai dit qu'au moment de présenter les tableaux de bord, juste en somme, le nombre de kilomètres fait par les véhicules de l'entreprise, la somme de carburant prise par toute l'entreprise. Les gens se disent « ah bon, on consomme autant ? ». Ça ne veut rien

dire autant, pourquoi vous dites autant ? Après il y a une consommation moyenne qui n'était pas aberrante, après c'est toujours dans les trucs est-ce que les gens ne se servent pas pour leur voiture personnelle ? Bin non là c'est filtré, on a des cartes, des badges, et quand on pose la question des économies ça les intéresse. A côté, aux achats j'ai des gens qui vont acheter n'importe quoi, ils ne réagissent pas autant. Alors que peut-être il y a plus d'économies à faire aux achats courants, je n'en sais rien. Donc, après j'observe, comme ça faisait deux fois qu'ils posaient la question, je vais essayer de les rassurer.

La même information placée dans un contexte différent avec une autre direction, elle n'a pas le même poids. Aujourd'hui, moi je sens vraiment la nouvelle tendance, c'est dans l'ère du temps les économies, l'austérité, et on a un nouveau patron qui depuis un an ne parle que d'économies, le dit mais aussi le fait. Ça c'est un changement radical côté Regaz, et je dis bien côté Regaz. Autant au début on se dit qu'il va être comme les autres, autant là ça fait son chemin et du coup ça pèse car on est à regarder partout, pas méchamment, mais on est dans une période où on cherche le gaspillage et ça répond à une attente du moment. Alors que je pense que cette même information il y a un an tout le monde s'en moquait.

Lorsque vous donnez l'exemple des consommations de carburant, la production de cette étude a pour objectif d'optimiser la gestion de carburant par l'entreprise ?

Au début, quand je faisais cette étude, je n'avais pas cet objectif-là, c'était plutôt les rassurer en disant, vous vous posez des questions, je vais vous donner des réponses. La réponse, c'était est-ce que les gens se servaient pour eux, comment on fait ça ? On imagine un bidon dans le coffre, et ils prennent dans un bidon. Pour faire ça il fallait que je regarde individuellement chaque prise, les jours, volumes, pour que je puisse voir si par rapport au volume du véhicule, il y a 20 litres de plus. C'était ça mon esprit premier, au départ je cherche un truc, et je vais sur un autre truc. C'est pour dire que ce n'est pas énorme, mais j'ai trouvé ça un peu marrant, dans la continuité de l'actualité, derrière, on a un projet de refaire les objectifs pour l'intéressement avec des indicateurs spécifiques à chaque entreprise. Ca les a tellement marqué que deux dirigeants ont proposé comme objectif d'intéressement pour Regaz de diminuer les consommations. J'ai dit oui, c'est dans l'ère du temps, symbolique pour Regaz, ça fait à la fois développement durable et économie, en symbole oui, mais en vrai si vous économisez deux pour cent sur un chantier à 50 000€, vous gagnez beaucoup plus.

C'est là où on peut agir.

Considéreriez-vous que l'informel a encore du poids dans l'entreprise ?

Aujourd'hui, vous allez avoir l'information en comité de direction, si vous y êtes, sur ce que la direction générale et les autres directeurs veulent bien vous dire. Parce que c'est un peu ça au-delà du tableau de bord, les gens partagent très peu leur activité quotidienne, non pas parce qu'ils veulent rester secret, mais selon les caractères, ils ne considèrent pas important de partager l'information. Après, si vous n'y êtes pas et si le responsable ne rediffuse pas, en bas ils n'ont aucune information. Après, peut-être encore aujourd'hui, l'information est beaucoup mieux fournie et beaucoup mieux gérée par les représentants syndicaux.

Est-ce pour vous ce partage de l'information pourrait être amélioré dans l'entreprise ?

L'information c'est toujours intéressant, donc il pourrait être amélioré, par exemple rien qu'à notre niveau en trois ans on n'a pas eu une information ensemble, à niveau cadre. Une information on en a eu une avec le nouveau patron il y a trois mois, qui devait en faire une tous les six mois. Mais, ça dépend vraiment de la direction, je pense que ça ne sera jamais du fait de notre entreprise une contrainte ou une gestion commune.

Si la direction a tendance à bien informer, vous serez bien informé, si un directeur considère que c'est inutile, vous le serez très peu. On n'est pas poussés, ou motivés, voilà, en effet on est libre, et chaque manager le fait comme il le sent. Je pense que ça se ressent au niveau des gens, parce qu'ils ont un niveau très varié et différent, et l'information ça intéresse toujours. Il n'y a pas que les potins qui les intéressent, les ragots, il y a aussi l'information d'entreprise. C'est pour ça qu'il y a beaucoup de communications informelles entre ceux qui ont eu l'information ou un petit bout et qui essayent de recomposer avec leurs collègues.

Est-ce pour pallier l'absence de formalisme ?

Tout à fait, je pense que c'est pour pallier l'absence de formalisme, parce que les gens, quand il n'y a pas, ils s'imaginent des choses. Ce que j'aime bien, c'est lancer des fausses rumeurs pour faire prendre conscience aux gens qu'il faut faire attention à ce qu'ils entendent, ce n'est pas parce que ils l'ont entendu et que ça vient de quelqu'un comme moi que c'est vrai. Parfois je dis beaucoup de bêtises, mais c'est plus pour les secouer, parce que quand je m'aperçois de ce qu'ils ont dans la tête les gens de chez moi parce qu'on leur a dit un truc. Des fois je les retrouve avec le moral à zéro parce qu'ils s'imaginent des trucs, alors qu'effectivement au niveau direction on n'a pas encore souhaité. En gros, dans l'entreprise, on ne veut pas dire tant que ce n'est pas fait, quand ce n'est pas fini, et on ne peut pas s'empêcher de dire un bout, à certaines personnes. Les gens s'imaginent le reste après, alors que bon, vous êtes en train de travailler sur une chose, certains résultats tombent, bon ce n'est pas tout. Soit vous partagez tout, et vous informez au fur et à mesure en disant, « bon je suis en train de chercher, pour l'instant j'ai trouvé ça », ou effectivement vous ne dites rien. Nous sommes plutôt dans la politique « on ne dit rien » et les autres cherchent les petits bouts puis ils remontent le fil et pensent que si on ne dit pas, c'est parce que… C'est un jeu ici l'information.

Un jeu ? Une arme peut être ?

Oui, c'était une arme de la Direction Générale que de très peu informer, ça en est une du syndicat. C'est une arme, ou c'est un pacte, je ne sais pas, j'avais l'impression que c'était plutôt un pacte. Pour la Direction, ils n'étaient pas obligés d'informer, et ça faisait une aide, un outil pour le syndicat, de rassembler plus parce qu'à l'Assemblée Générale, c'est là où ils avaient l'information. Franchement, il y a des moments, ce n'est pas une grosse information, mais entre rien et un petit peu informés, donc bon.

Après cette politique de communication de rassembler l'équipe pour leur expliquer, c'est jamais simple et ça change en fonction de la direction, donc ce n'est pas facile à gérer.

Au regard de cette liste est-ce que ces fonctions représentent un tout ?

Je pense que ça forme un tout, il n'y en a pas une qui est inutile. Suivant les domaines, certaines ont plus de poids que d'autres.

Quelle serait la plus importante ? La moins importante pour vous ?

C'est une continuité dans le temps, vous collectez une information, vous la partagez d'une certaine manière histoire d'influencer votre environnement. Alors moi c'est beaucoup plus en interne qu'en externe, mais je fais quand même à ma manière, pour ce qui me concerne je dirai que c'est la protection qui est le moins. Bon, des données sensibles, en gros que j'ai ou qui me viennent de la Direction Générale et que je n'ai pas le droit de reproduire, il n'y en a pas tant que ça. Donc c'est vraiment la collecte, après le partage.

Côté GdB est-ce que ces fonctions ont pris de l'importance avec l'ouverture à la concurrence ?

Oui, mais comme elles ont pris de l'importance côté Regaz. Avant il n'y avait pas de communiqués de presse, de dossier, donc ça a pris, à une autre échelle, de l'importance pour gérer ça. L'information ça a pris plus d'importance à l'externe je dirai qu'en interne, l'ouverture du marché, du fait de la concurrence, il faut expliquer aux gens et se positionner pour rester devant les autres, c'est là où la relation avec l'externe est beaucoup plus importante. En interne je dirai que ça n'a pas eu plus d'impact ou moins d'impact. Peut-être en termes de communication en interne, parce qu'il y a deux entreprises, il y a des informations en moins, bon, sachant qu'avant il n'y avait pas grand-chose. On n'en sait aussi peu mais que sur notre entreprise.

Et votre avis, quel devrait être le service de l'entreprise le plus impliqué sur ces fonctions ?

Sur des secteurs que l'on ne connait pas, à l'ouverture du marché c'est la partie qui s'est ouverte à la concurrence. Je pense que la Direction Energie a été en plein dedans pour le mettre en place, elle l'a fait j'imagine, quand elle a signé ses premiers contrats d'achat, de mémoire, il y avait dans ce contrat une transmission de savoir-faire pour acquérir les compétences pour acheter du gaz par Altergaz et GDF. Ça devait nous permettre de s'approprier des connaissances.

Mais là-dessus on n'est pas doués, parce qu'on ne se rend pas compte que l'information est importante. J'ai vécu une expérience, à l'époque, avant l'ouverture des marchés, il y avait un collègue qui gérait la tarification, au moment du marché en monopole, même si c'était moins compliqué qu'aujourd'hui, c'était quand même quelque chose qu'il faisait seul. Donc c'est le monsieur qui gérait tous les tarifs. Ils étaient régulés, donc ils suivaient ceux de Gaz de France, mais il avait la responsabilité de tous les achats auprès de GSO, le TEGAZ d'aujourd'hui. Donc il maîtrisait ce calcul de l'écart entre les mouvements à la vente et les mouvements à l'achat, ça c'était entre les mains d'une personne. Là-dessus, on sait qu'il va partir à la retraite, et au même moment c'est un peu l'ouverture des marchés, il y a quand même un savoir-faire qui était énorme à son niveau à cette époque-là, sur ce domaine-là et qui reposait que sur une personne. Au moment où on a préparé son transfert de connaissances, on a, je dirai maladroitement, pris un stagiaire. Pour moi c'est dommage. Il y a des moments pour l'entreprise, sur des fonctions clefs, des moments importants de partage où il y a une compétence à savoir garder, on se dit qui peut le faire ? et quand on se tourne, on se dit lui il bien….mais si il est bien c'est qu'il bosse, qu'il a du boulot, il a plein de trucs, donc il n'a pas le temps de le faire en plus, donc on va dire là, soit j'ai quelqu'un qui est disponible…mais on ne se pose pas la question de pourquoi il ne fait rien ! Justement pourquoi on l'a mis là à rien faire ? Peut-être qu'il ne faisait pas bien, où qu'il n'était pas

responsable. Ou alors on se dit, on n'a personne donc on va prendre un stagiaire. Là-dessus c'était un peu maladroit, parce que, en plus ça me retombe dessus, au dernier moment quand il a dû partir, la Direction responsable des tarifications à l'époque a dit qu'il faut embaucher le stagiaire, car il n'y a que lui qui a la connaissance. Là le Directeur Général qui n'aimait pas être pris au dépourvu, a dit non. Il avait dit qu'il fallait préparer la transition en interne, c'est hors de question qu'il y ait une embauche. Au dernier moment j'ai été mutée là-bas pour refaire la passation, mais au dernier moment. Pour faire l'intérim le temps qu'ils décident à qui le retransmettre. Ça, ce n'est pas top.

Pour vous quelle serait la conséquence finalement ?

La conséquence ? On perd, parce que, c'est comme le téléphone arabe, si vous mettez plus d'intermédiaires, qui plus est, moi quand je fais la passation, on me parachute, je me dis que je ne vais pas faire ça toute ma vie, qu'il faut que je comprenne pour continuer à faire tourner. J'en prends le strict minimum, après à ce moment-là c'était un moment de transition, il y avait tout le système qui se mettait en place de l'ouverture du marché. Toutes les nouvelles règles et tout ça, égoïstement pour moi c'était très intéressant.

Personnellement, j'aime bien quand il y a du renouveau, c'est pour ça que j'ai fait plein de postes différents, ce n'ai pas ça que je recherche mais la variété. Pour le coup je me suis bien amusée, j'ai appris plein de choses, mais je ne suis pas persuadée que c'était pour le bien du groupe. Cette expérience-là, j'espère que l'on ne l'a pas reproduite. Pareil, il y a des moments où dans l'entreprise on va déléguer des choses à des sous-traitants ou consultants, qui pour moi son importantes. On n'a pas la compétence, on les délègue OK, mais pour moi à un moment il faut garder quelqu'un pour acquérir un minimum. Prendre un consultant et le laisser libre à 100% c'est un peu notre tendance. On ne gère plus après, et je trouve ça dommage.

A votre avis, quels objectifs derrière ces fonctions pour l'entreprise ?

Derrière la veille, c'est d'avoir le plus de données, enfin, c'est comme quand on fait une démonstration et que l'on résout un problème ; vous piochez des hypothèses et ça va vous donner des tendances. Moins vous en avez, plus le champ de solutions est imprécis, plus vous avez d'informations, après il faut sélectionner, mais vous pouvez piocher et les utiliser en fonction de vos besoins. La collecte de l'information est importante, il faut qu'elle soit aussi contrôler parce qu'on a aussi à tendance à vouloir accumuler et la prendre pour argent comptant, même si ça c'est un autre débat. Avoir de l'information c'est important, si c'est une collecte pour une collecte, moi je ne dis pas non. Après une collecte qui prend beaucoup de temps et qu'on ne sait pas ce que ça apporte, je ne sais pas. Je ne sais pas si il faut collecter pour collecter, si c'est pertinent si.

Avec plein de données, il y a des liens qui permettent de déduire des choses afin d'améliorer l'entreprise, son fonctionnement, le processus.

Pour accroitre la performance ?

La performance générale, les conditions de travail, la sérénité des gens car plus vous en avez, plus vous pouvez leur en donner. Je ne suis pas partisane d'une diffusion mâchée ou leur donner les lignes, la conclusion, de leur donner un seul schéma. Je suis anti-TF1. Je

n'aime pas trop dire, même si je suis manager, je trouve qu'il y en a qui l'utilise trop bien pour manipuler les gens, leur donner ce qu'ils doivent penser. J'aime bien que les gens fassent leur opinion eux-mêmes. Justement, je manipule un tout petit peu, je donne des éléments qui leur permettent de construire dans leur tête soit les conclusions, soit que ce n'est pas rouge ou noir, pour dire que cette situation n'est pas si simple. Je préfère m'arrêter là, et après je commence à évoquer avec eux ce qu'on peut en déduire, plutôt de dire voilà c'est cette ligne-là, même si ça nous arrange côté direction. Effectivement pour améliorer l'entreprise, il y a plus de travail d'ouvrir les gens à ce qu'ils font dans l'entreprise, pas les faire agir uniquement.

Pour conclure, est-ce que pour vous l'information a de la valeur ?

Ah oui !

Avez-vous le sentiment de valoriser l'information dans vos missions ?

Quand elle est valorisable, je préfère lui donner une valeur. Je ne le fais pas tout le temps. Il est important de lui donner une valeur, un ordre de grandeur, mais aujourd'hui ce n'est pas encore le cas.

Pensez-vous que si c'était systématiquement le cas ça deviendrait positif ?

Oui, par rapport à la situation où on est les gens ne se rendent pas compte de la valeur des choses, donc oui !

J'ai terminé, souhaitez-vous ajouter quelque chose

.

20) Cadre Développement Durable, Innovation, Nouvelles Technologies

Durée : 55 minutes

Date : 15/03/2013 à 15h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Alors, les missions c'est développer des actions en matière d'innovation énergique, surtout sur des énergies renouvelables, et développer des actions que l'on a déjà menées par le passé surtout la géothermie profonde. Puis s'occuper de tout ce qui ce qui peut concerner le Développement Durable et ses obligations, les certificats d'économie d'énergie par exemple, la participation à des rencontres pour le montage de plans climat-énergie an niveau régional, de la CUB ou des communes, voilà.

Lorsque vous dîtes innovation, ça se traduit comment concrètement ?

Alors, par exemple, l'innovation c'est le photovoltaïque. Pour GdB ça a été de l'innovation car on était un fournisseur de gaz et on devenait producteur d'électricité propre. Alors il y avait une innovation technique mais aussi une innovation dans le montage de l'offre, puisque finalement on participait à la construction de bâtiments neufs en prenant en charge la toiture photovoltaïque via des conventions particulières. Il y avait donc une innovation technique, juridique mais aussi financière puisque le montage financier de ces projets reposait sur l'acquisition de certificats d'énergie et de produit de la vente d'énergie à EDF. Donc c'était une innovation qui m'a semblait très riche car elle abordait tous les aspects à la fois technique, économique et juridique finalement.

Au quotidien, dans vos missions, vous êtes en contact avec quelles parties prenantes dans l'entreprise ?

Alors, les juristes, la direction financière, les commerciaux parce que finalement ils me remontent des informations concernant les demandes clients. Mon rôle c'est d'essayer de monter des offres qui répondent aux nouvelles attentes des clients en matière d'économies d'énergie, d'énergie renouvelable, de nouveaux carburants comme le GNV, c'est ça le rôle que j'ai.

Et au niveau de l'extérieur de l'entreprise ?

A l'extérieur, je suis en contact avec les services techniques ou les élus des communes, les chargés de mission développement durable de la CUB ou du Conseil Régional, avec l'ADEME, tous les institutionnels qui tournent autour des métiers de l'énergie. Je suis trésorier de l'ALE, agence locale de l'énergie qui est un peu le bras armé des Verts locaux pour essayer d'imposer leurs idées en matière d'économies d'énergie, de développement des énergies renouvelables, voilà.

Quel intérêt voyez-vous, pour l'entreprise, à vous impliquer dans l'ALE ?

L'intérêt c'est qu'on peut détecter les tendances qui vont être prises à la CUB, parce que c'est quand même des gens qui sont des conseillers techniques en matière de choix énergétiques, de politique énergétique. Donc ça me permet d'anticiper les tendances qui vont être débattues et déterminées à la CUB, donc se positionner en amont et faire passer nos idées, nos compétences.

Puis, ça me permet aussi, je ne sais pas si ça a de l'efficacité, mais je leur donne le point de vue d'un exploitant, c'est-à-dire que ces gens-là souvent ont une vue un peu idéologique de la question, et je leur indique les difficultés qu'un exploitant peut avoir, les contraintes économiques, juridiques, réglementaires, qui font que les choses ne se font pas aussi facilement que ça.

Au regard de cette liste de fonctions, lesquelles pratiquez-vous dans vos missions ?

Oui la veille, au niveau par exemple des évolutions techniques, des évolutions réglementaires, sur la Réglementation Thermique 2012, les certificats d'économie d'énergie, les tarifs de rachat de l'électricité photovoltaïque, les évolutions réglementaires en matière de géothermie profonde, tout ça. Ça c'est vraiment important, pour se positionner sur des nouveaux marchés. Si on est parti sur le photovoltaïque, c'est qu'on avait fait une veille et on s'est rendu compte qu'il y avait une opportunité et que cette opportunité correspondait bien à la stratégie de l'entreprise qui était de continuer d'être un acteur dans l'énergie locale mais en même temps de devenir un producteur d'énergie. Ça, c'était le volet nouveau, parce que pendant des années on avait été distributeurs d'énergie seulement, et là il y avait un volet producteur d'énergie locale qu'on a démarré depuis 2009-2010. Je pense que c'est finalement la bonne stratégie puisque maintenant c'est un argument qui est repris dans tous les plans climat énergie.

La grande tendance aujourd'hui, c'est produire localement de l'énergie, pour diminuer les coûts de transport, pour relocaliser les compétences. La plupart du temps c'est des énergies renouvelables que l'on produit localement, il y a toute une logique qui est finalement très séduisante.

Cela se matérialise comment lorsque vous faites de la veille ?

Eh bien, ça se matérialise comment ? Prise en compte de l'information, après échange avec le responsable commercial ou le responsable de la Direction générale, en disant « voilà, c'est un sujet qui peut être intéressant ». Ou alors, après accord, une proposition auprès d'un client pour une phase test, vous voyez.

Et ces informations, où allez-vous les chercher ?

Alors, soit c'est au travers de contacts avec des professionnels, soit au travers des webletters, notamment Enerzine, je suis abonné à plusieurs lettres qui sont faites par des gens spécialisés dans l'énergie ou le bâtiment, puis des revues techniques.

Donc vous êtes plutôt sur des informations à dimension technique ?

Oui, et réglementaires aussi.

Et le partage de l'information ? Avec qui au sein de l'entreprise ?

Alors, je le pratique mais peut-être pas assez. On le faisait plus avant quand on faisait avec l'ancien Directeur Général des réunions mensuelles, ça nous permettait de donner quelques informations sur l'évolution du marché, des choses comme ça. Mais finalement, ce n'était peut-être pas la bonne méthode, parce que c'était des réunions de deux heures où il y avait des tas de chiffres qui étaient donnés. Je passais souvent à la fin, donc les gens n'étaient plus vraiment attentifs. C'est toujours la difficulté, comment transmettre l'information, à qui, sous quelle forme, à quelle fréquence, c'est toujours une difficulté pour moi ça.

Et au niveau de la gestion des connaissances, est-ce que l'informel est important ?

On a une culture comme ça à GdB, une culture de l'informel, c'est peut-être parce qu'on est des gens du Sud, que l'on parle beaucoup. On n'est pas très formaliste dans la façon d'échanger des informations. Quoiqu'avec les mails, on formalise mais alors là c'est une formalisation à l'excès, c'est-à-dire qu'on n'envoi des mails pour un oui ou pour un non, et finalement ce flot d'information se dilue complétement.

Pour vous, est-ce un tort ce recours à l'informel ?

Je me suis rendu compte que souvent les gens mémorisaient plus les informations quand on leur donnait comme ça, de vive voix les yeux dans les yeux. Il faut savoir le bon moment pour leur donner. En tout cas, quelqu'un qui n'est pas intéressé par le sujet, quel que soit le support que l'on va choisir, de toute façon il ne mémorisera rien, car ça ne l'intéresse pas.

C'est pour ça que parfois je ne dis pas grand-chose. Il y a des trucs que je dis à certaines personnes, que je ne communique pas parce que je sais que de toute façon elles ne sont pas attentive, mais c'est peut-être une erreur de ma part. J'ai peut-être plein d'a priori.

C'est pour ça que le journal interne ça a cet intérêt de diffuser une information qui finalement est lue par tout le monde je pense, parce que c'est une fréquence relativement courte et le format est tout à fait simple et facile à lire. On apprend plein d'informations en très peu de temps, ça c'est un bon support je trouve.

Alors il y a aussi une culture de l'entreprise, de GdB mais surement des autres aussi, qui consiste à dire je garde l'information donc je garde le pouvoir et je sauvegarde ma place ou mon poste ou ma sphère d'influence. C'est toujours une tendance assez humaine je pense.

Pensez-vous que le statut « public » de GdB joue sur ce partage des connaissances ?

Surement, parce que sur des projets comme Euratlantique par exemple où la Mairie de Bordeaux est directement concernée, on ne l'aborde pas du tout de la même manière que si on était une entreprise privée où on ferait notre business indépendamment du choix politique.

Est-ce que ça joue plutôt positivement ou négativement sur les activités de l'entreprise ?

Alors, les deux, positivement parce qu'on a une bonne image de la mairie, et dans certains cas la mairie, je pense à la géothermie, ou certaines activités de ce type, elle a plutôt confiance, parce que c'est une société qu'elle maitrise au travers de Regaz. On a une bonne image, on est des gens honnêtes.

L'autre inconvénient, c'est que sur les choix stratégiques d'entreprise ou les choix économiques, le pouvoir politique est peut-être un peu trop présent, notamment en matière de tarifs gaz. Moi je crois que c'est plutôt une contrainte, d'ailleurs j'ai l'impression que la mairie de Bordeaux voudrait s'en libérer. C'est aussi une contrainte pour elle au fond, parce que les gens reprochent à la mairie d'imposer à GdB des choix en matière économique qui font que l'énergie est plus chère qu'ailleurs. Politiquement c'est plus risqué, parce que quand il y a eu une augmentation de tarif en 2009 c'est la mairie de Bordeaux qui a été attaquée finalement.

Pas directement l'entreprise ?

Elle a été attaquée, mais derrière il y avait la mairie qui était mal à l'aise. Elle maîtrise sans maitriser, donc c'est une situation un peu bizarre.

Et au niveau de la protection informationnelle ?

Oui, on fait attention à ne pas raconter n'importe quoi. Enfin moi j'ai toujours fait attention à ce que je disais à l'extérieur de l'entreprise.

A l'intérieur, non pas trop parce que finalement on fait partie de la même équipe donc on est censé être un peu au courant. Mais il y a des choses que je ne dis pas à certaine personne, parce que je sais qu'elles en parleront trop, qu'elles n'auront pas forcément la subtilité pour en distiller l'information et en diffuser qu'une partie à certaines personnes.

Et quand vous dites « je fais attention à ne pas raconter n'importe quoi », c'est dans le sens de ne pas donner de fausses informations ?

Ah non ! C'est faire attention à ne pas en divulguer trop, par exemple les dossiers commerciaux un peu sensibles sur lesquels on n'est pas vraiment engagés mais sur lesquels on est en négociation, ça évidemment il ne faut pas en parler. Les relations que l'on peut avoir avec des partenaires, des sous-traitants ou des conventions spécifiques par exemple pour les certificats d'économie d'énergie avec tel ou tel, on n'en parle pas aux autres. Des grosses opérations comme la Cité Municipale pendant toute la phase de concours qui a duré un an, on n'en parlait pas. Il y a aussi une contrainte liée au mode de consultation, aux marchés publics, donc on est quand même tenus à une certaine réserve.

Au-delà de votre attitude, mettez-vous d'autres choses en œuvre pour protéger ces informations ?

En fait, je me suis posé la question par rapport aux informations que je scannais ou que je mettais sur mon système, notamment les mails ou les dossiers, je me suis demandais, parce que c'est ce qu'on faisait avant, on avait un sous répertoire accessible par mot de passe.

Finalement, je ne l'ai pas fait pour mon dossier mais je devrais peut être le faire, pour que tout le monde ne puisse pas y accéder comme c'est le cas aujourd'hui, ils pourraient m'effacer des trucs par exemple.

Pour vous, quels sont les services les plus au fait de cette protection de l'information ?

Je pense que c'est les commerciaux et les comptables, les juristes aussi peut-être. Je crois que les juristes par nature ils sont assez prudents, puis ils sont payés pour ça, pour anticiper les risques, et faire en sorte que l'entreprise ne se mette pas dans des situations périlleuses. Les comptables eux, de toute façon ils gèrent leur truc et ne divulguent rien à l'extérieur, ça c'est sûr.

Le Directeur Général lui il a l'expérience de ça donc il ne dit pas grand-chose. Les commerciaux ils en disent quelque fois trop, quelque fois pas assez, mais je crois qu'ils savent assez bien maîtriser, j'espère en tout cas, les informations pour éviter que des tractations spécifiques ne soient divulguer. Par exemple je pense que quelqu'un comme le Directeur Energie sait très bien faire ça.

A votre avis est-ce que le service informatique joue un rôle dans cette fonction ?

Il devrait, et oui. C'est à mon avis essentiel, notamment quand on a accès au poste de travail depuis chez soi. Donc, j'ose espérer que toutes ces transactions sont sécurisées. Mais ça en fait, je n'en sais rien, on suppose que oui car on a des mots de passe. On n'a pas de virus sur notre système informatique, ce qui laisse supposer que l'on a un filtrage efficace.

Vous reconnaissez-vous dans la fonction d'influence ?

Oui, par exemple quand je propose des choses innovantes, sans être complétement ridicule, en général je n'ai pas de refus de la part de la Direction.

Et au niveau externe ?

Au niveau externe, dans ma sphère je pense que oui. Je fais passer des informations sur le marché du gaz, sur le marché de l'énergie, sur mon expérience, je pense que oui. Il y a forcément une influence, sur les sociétés sous-traitantes aussi, je leur apprends comment marche les relations avec la mairie ou avec des entreprises comme EDF ou Gaz de France. Oui, je pense qu'il y a tout un tissu relationnel, je ne sais pas si c'est de l'influence ou un réseau de relation, mais c'est forcément interdépendant. Quand je discute avec mes collègues de Gaz de France par exemple est-ce que ça a une influence sur les choix de Gaz de France vis-à-vis de GdB, je ne crois pas. Eux, envers moi je ne sais pas non plus. C'est un niveau qui échappe à mon influence, c'est un niveau de Direction Générale je pense.

Mais au niveau local, oui, je pense que ça a une influence à mon niveau, c'est-à-dire la direction technique des communes, entreprises, voilà.

Considérez-vous que ces fonctions sont suffisamment présentes au sein de GdB, et si oui sont efficientes ?

Peut-être qu'en termes de protection, je ne sais pas si nous sommes suffisamment prudents sur l'information. Parce que, quand on compare, vous me direz que c'est un autre domaine, des clients comme l'aéronautique, la SNECMA, EADS, on voit qu'ils ont des procédures très rigides, très réglementées. Ils travaillent pour la défense aussi, mais bon. Nous, est-ce que vraiment, il faudrait aller jusqu'à ce niveau-là, peut-être pas, mais compte tenu de l'ouverture des marchés et des risques de concurrence je ne sais pas si on fait le nécessaire.

Par exemple, ENI était actionnaire de GdB, ils ont racheté Altergaz, du coup ils sont venus faire de la concurrence sur un territoire qu'ils connaissaient très bien, parce qu'ils avaient eu accès à toutes les informations en interne pendant deux ans.

Ça c'est une conséquence d'une mauvaise pratique de protection de l'information ?

Oui, mais je crois que c'est liée au fait que l'on était avant un monopole local, c'est-à-dire que comme il n'y avait pas de concurrence, il n'y avait pas de raison de protéger l'information. Enfin, je crois que c'est lié à ça.

Et au niveau d'une mauvaise pratique de veille ou une mauvaise pratique de gestion des connaissances, qu'elles pourraient être les conséquences ?

Mauvaise veille, c'est faire des choses qui sont juridiquement faibles, ou carrément contraires aux textes, ça peut donc entrainer des pénalités ou des difficultés vis-à-vis de nos clients. Le risque juridique pour moi est le risque numéro un. En terme technique, les risques on arrive à les maîtriser, car on ne fait pas de la super innovation à GdB. Mais, ce qui est plus risqué c'est la partie juridique car elle est très complexe et très vaste.

Et en matière de gestion des connaissances, est-ce que ça influe sur le quotidien des collaborateurs ?

Ça peut, par exemple je pense aux commerciaux qui vont chez les clients qui connaissent mal les offres que l'on peut proposer ou qui ne sont pas au courant des évolutions du marché. Alors, ça se fait de manière un peu informelle. Avant, quand on était une entreprise intégrée, on avait des structure plus grosse, on faisait périodiquement des formations internes sur les nouveaux services que l'on pouvait proposer. Là ça se fait moins et l'on est dans une ambiance très perturbée avec une diminution des effectifs, on ne sait pas quel nouvel actionnaire on va avoir, donc quelle offre il faut faire exactement. C'est plus agité qu'avant, on n'a moins le temps de se poser de dire voilà, qu'est-ce qu'on va communiquer, comment on va le communiquer, enfin c'est le sentiment que j'ai.

Donc vous pensez que cette période d'incertitude à des conséquences sur ces fonctions ?

Sans doute, on est plus attentifs à la veille, gestion et partage des connaissances, je sens que l'on est plus, sur le court terme, et moins sur le moyen terme et le long terme. J'ai connu une entreprise qui avait des années devant elle. Elle pouvait s'engager par exemple, on parlait d'innovation, on avait lancé avec l'ancien Directeur Général la chaudière électrogène, on avait lancé des bancs d'essai. Mais ça, c'était des perspectives à 3, 4 ou 5 ans, puis finalement on a tout arrêté, et maintenant on est sur l'immédiat. Quand on investit par exemple sur le photovoltaïque sur vingt ans, les gens considèrent qu'investir sur vingt ans c'est perdre de l'argent. C'est assez curieux, parce qu'au contraire, on augmente le savoir-faire et le capital de l'entreprise, puisque c'est des installations que l'on a payé, et on peut la valoriser. Si par exemple on veut créer une filiale qui s'occupe de ça, on apportera directement le capital sous forme d'actifs, il n'y aura pas besoin d'emprunter, ça nous enrichit au contraire. Cet enrichissement lié à l'investissement technique n'est pas perçu comme ça ici. C'est quelque chose qui est perçu comme un gaspillage ou liée à l'air du temps mais qui n'a pas de durabilité. C'est très curieux, alors que pour toute entreprise de type industriel, l'investissement qu'elles font c'est la richesse qu'elles créent. Nous la seule richesse, tel que

je vois les choses se dessiner depuis quelques mois, c'est la quantité de gaz que l'on vend et la marge que l'on dégage.

Clairement, il y a deux métiers qui apparaissent, le métier de grossiste de gaz, qui lui consiste à vendre des volumes et à faire de la marge, et le métier d'investisseur technique, producteur d'énergie locale, géothermie, photovoltaïque, biomasse. C'est à mon avis deux métiers différents, d'où la création de Mixéner, et j'espère le transfert de ces activités à terme à Mixéner.

Pour vous, est-ce que ces fonctions ont pris de l'importance avec l'ouverture à la concurrence ?

Oui, quand on a plus de concurrence, si on ne fait pas de protection, on risque de perdre des informations sensibles, par exemple le type de montage que l'on fait pour le photovoltaïque on s'est bien gardé de le divulguer, c'est un montage original qui nous permet de nous distinguer de la concurrence et plus on a de connaissances plus on a de possibilités de proposer des choses originales afin de fidéliser nos clients, d'apporter un plus par rapport aux autres.

Bon, la veille ça nous permet de détecter des opportunités commerciales si on fait une veille très active, on peut être sur les marchés ou sur les offres avant les autres. Par exemple, je fais de la veille sur les appels d'offre, si je vois un appel d'offre concernant un remplacement de véhicule. Ca je me dis qu'il y a peut-être la possibilité de poser du GNV, si cette veille on ne la faisait pas, jamais on pourrait vendre du GNV, déjà que c'est un marché difficile. Ca avant, c'était peut-être moins sensible.

L'influence, si vous êtes bien avec tel ou tel ils choisiront plus facilement GdB que Gaz de France parce que le relationnel compte pour beaucoup.

Et en phase d'innovation, est-ce que ces fonctions-là sont nécessaires ?

Indispensable !

Voyez-vous une convergence entre ces fonctions et le développement durable ?

C'est intéressant comme question. Peut-être, parce que se poser la question du développement durable, c'est se poser la question de comment on va fabriquer l'énergie, comment on va l'utiliser de manière propre, en même temps ça oblige à respecter ces quatre familles de l'intelligence économique. C'est tout à fait lié oui !

Est-ce que l'on peut faire du développement durable sans intelligence économique, non.

A votre avis, est-ce que ces fonctions représentent un tout, ou une serait peut-être à part ?

Non je pense que, pour ce qui me concerne je mettrai la veille en premier. La veille enrichit les connaissances qu'il faut protéger, et si vous n'avez pas d'influence on ne peut pas mettre en pratique les connaissances pour proposer de nouveaux projets. La veille je la mettrai en premier, c'est sûr.

A votre avis, hormis vous, quels sont les collaborateurs les plus impliqués dans ces fonctions ?

Pour la veille, les juristes, je crois qu'ils sont inscrit à des newsletters juridiques, donc j'échange avec eux, ils ont dû vous en parler. On a des relations aussi avec les commerciaux, qui font de la veille aussi… Il y a Mixéner évidemment, ça c'est une filiale.

Le Cadre Animation Filière de PTC doit aussi en faire un peu dans un domaine particulier qui est l'entretien des chaudières, mais, il en fait lui, oui PTC en fait.

Et au niveau de la gestion des connaissances ?

Je ne parle pas des services supports, je ne parle que des services de GdB, oui il y a surement des services plus impliqués que d'autres. Je pense peut être les techniciens plus que les autres.

Je pense que les techniciens ont une ouverture aux évolutions, donc une ouverture aux connaissances dans ce domaine, parce qu'en termes techniques ça évolue beaucoup. Les juristes peut-être aussi et les commerciaux également, surtout dans le monde actuel d'ailleurs où les ouvertures du marché évoluent très vites avec la nouvelle formule d'indexation des prix qui maintenant est mensuelle. Cela oblige à avoir des connaissances permanentes sur ces marchés. En termes de connaissances techniques et scientifiques, c'est surtout les techniciens.

Et pour l'influence externe ?

C'est le service communication et les commerciaux.

Est-ce que vous dépendez d'autres services en matière d'informations ?

Non, on a quelque fois des informations concernant les marchés du gaz, sur les différents tarifs, leurs évolutions. Ca mériterait d'être peut être un peu plus dense. Il y a eu une information il y a quelques temps à l'auditorium, c'était pas mal d'ailleurs, il n'y a pas de documents écrits, je pense que c'est pour éviter les fuites à l'extérieur.

Que vous apporterez une information plus dense ?

Dans mon quotidien professionnel, pour l'instant je n'ai pas de question très pointue en matière de gaz, donc les informations que j'ai me suffisent, c'est juste par intérêt personnel. Dans les fonctions que j'occupe, il ne me manque pas d'informations particulières, sur la marge de l'entreprise, on est bien informé sur ce qui se passe, sur les tendances, on a accès à des documents, on discute. C'est quand même une structure assez petite où l'information circule pas trop mal, de manière informelle parfois mais aussi formelle. Je pense être bien informé.

A votre avis, est-ce que le développement des technologies de l'information et de la communication a eu des répercussions sur ces fonctions ?

Sans doute, incontestablement, plutôt positive, je me rappelle quand j'ai commencé à travailler la veille technique et réglementaire c'était des abonnements à des revues que l'on

recevait tous les mois qui était fait par des gens, il y avait des revues mensuelles techniques, et on apprenait à travers ça, ou par les relations avec les fournisseurs.

Aujourd'hui pour n'importe quelle évolution réglementaire ou technique, on a l'information par Internet, on peut avoir accès au site qui explique le détail de ces nouvelles offres, il y a un accès à l'information infiniment plus rapide et facile qu'avant. Avant on avait des placards remplis de documentations techniques, on achetait des bouquins. Là maintenant on achète très peu de bouquin, on regarde sur Internet les sites qui existent.

Et au niveau de la gestion des connaissances ?

C'est une autre façon de la gérer puisque pour faire un tri ça devient difficile. C'est même parfois un peu lourd, on reçoit tellement d'informations, savoir l'extraire, l'isoler, la sauvegarder, la diffuser, c'est plus difficile qu'avant.

La partie protection informationnelle alors là, c'est le gros point noir d'Internet, c'est-à-dire que l'on reçoit énormément d'information c'est vrai, mais en même temps on peut en divulguer énormément donc il y a moins de protection possible.

Pour vous c'est donc plus difficile pour vous de gérer ces connaissances ?

Avant on en recevait moins, donc on pouvait les digérer plus longtemps, mieux les intégrer, on pouvait les archiver, les diffuser. Là maintenant on reçoit des informations tous les jours, et donc on se dit qu'elle est l'information la plus importante ? Celle de la veille, celle du jour, celle du lendemain. Des fois il y a des informations qui sont données, comme l'évolution de la taxation du gazole, c'est des bruits qui courent, est-ce que ça va être véritablement effectif ? Comment ? On ne sait pas tout ça. Est-ce judicieux de diffuser cette information.

Avant il y avait moins de difficultés parce que la diffusion était plus difficile c'était par courrier, par téléphone donc il fallait un certain temps, un certain formalisme. Là un mail on l'envoi en trente secondes, on envoie une information à 10 000 personnes qui peut être une grosse bêtise.

Quelles sont les conséquences pour vous ?

Passer à côté des choses importantes dans le flot d'informations, parce qu'il y a des informations, il y a des rumeurs. Une fois que l'on a la rumeur, on se demande quand l'information officielle va arriver. Ça s'est passé par exemple en matière d'évolution de la réglementation des certificats d'économie d'énergie. On a eu des rumeurs pendant six mois, puis on s'est dit, quand le texte va apparaître ? On s'est dit, j'espère que l'on ne pas le louper.

L'évolution des tarifs du photovoltaïque, on est toujours sur nos gardes, en disant ça peut évoluer d'un jour à l'autre, ça peut nous échapper dans le flot d'informations.

Pensez-vous que ce trop-plein d'information peut altérer les choix de l'entreprise ?

Ça pourrait, mais après il y a la prudence, le recul par rapport aux choses si vous voulez. L'entreprise GdB a une tradition assez terrienne, c'est-à-dire que l'on est bien implanté, on gère en bon père de famille, on ne se lance pas dans la nature dans des opérations

inconsidérées. Il y a toujours du recul. La difficulté, sur des marchés courts où il faut répondre rapidement, on n'est pas très réactifs, mais l'avantage, sur des marchés qui s'avèrent être des fiascos, on n'y va pas donc on ne perd pas beaucoup d'argent.

Je pense qu'après, il y a suffisamment d'échanges, les risques ne sont pas considérables je pense. Ça peut entrainer des risques effectivement ce trop-plein d'informations, mais maintenant comme il y a un Directeur Général, un Conseil d'Administration, des actionnaires, il y a quand même une réflexion qui se fait. Par exemple, le GNV, on s'y est lancé, on sait que c'est une voie difficile, et qui sera longue, mais ça a été long, ça a mis quasiment un an et demi avec nos actionnaires pour qu'ils se décident à créer une filiale avec un partenaire, GDF Suez, que l'on commence à créer des stations. Pour le photovoltaïque c'est pareil, et le projet de filial photovoltaïque, géothermie, biogaz et GNV, ça ne s'est pas fait parce que les gens réfléchissaient, pourtant on avait tous les documents.

C'est un avantage, parce qu'on ne se lance pas dans des opérations qui peuvent être catastrophiques, mais c'est un inconvénient parce qu'on peut louper des opportunités.

Finalement, quel serait l'objectif de ces fonctions ?

C'est de rendre l'entreprise plus performante, innovante, bien protégée, ça c'est pour l'entreprise. C'est des choses essentielles pour la bonne marche de l'entreprise. Si vous ne faites pas de veille, vous n'êtes plus créatif et la réglementation vous ne la connaissez pas donc vous chutez, si vous n'avez pas de connaissances le monde évoluant tellement, il faut plein de connaissances pour le gérer de manière astucieuse, ne serait-ce que par exemple pour le risque fiscal. L'évolution de la fiscalité, ce n'est pas neutre vis-à-vis des résultats de l'entreprise, si vous n'avez pas cette veille en matière de fiscalité, vous pouvez arriver à des catastrophes terribles.

D'un point de vue personnel, si vous faites de la veille, de la gestion des connaissances, vous améliorez votre propre compétence, protection informationnelle, vis-à-vis de vous, je ne sais pas. Et l'influence, plus vous avez d'informations à partager plus avez d'influence, à titre individuel.

Pour vous est-ce que l'information a de la valeur ?

Oui, considérable.

Quel type ?

C'est une valeur essentielle, par exemple, la cité municipale, une information qui m'a été donnée par un professionnel sur des panneaux photovoltaïques de très haute qualité ça nous a permis de proposer dans cette affaire une alternative au projet initial qui nous menait à une impasse. Si on n'avait pas eu cette information, on était planté.

Donc parfois l'information peut revêtir une valeur au-delà de son aspect technique, juridique ou réglementaire et sauver un projet pour l'entreprise. Pour conclure avez-vous le sentiment dans votre métier de valoriser l'information ?

Oui, je pense, peut-être pas assez, parce qu'on le fait jamais assez. Je la valorise peut être pas assez auprès des collègues, parce que l'organisation ne s'y prête pas, puis je n'ai pas le

temps, puis il n'y a pas forcément de demandes. C'est plutôt une gestion d'information informelle au travers de contacts au café ou lors de rendez-vous avec les clients. On échange des informations de manière informelle. Il n'y a pas d'instance d'échange formalisée, comment il faudrait la formaliser d'ailleurs, ça pourrait être intéressant.

Eprouvez-vous un besoin ?

Des fois, on se sent un peu isolé, je crois que c'est le cas d'un peu tout le monde, comme on travaille chacun dans nos activités, le financier se trouve parfois isolé car il gère ses comptes mais ne sait pas vraiment comment ça fonctionne dans les services, PTC est un peu isolé parce que les commerciaux ne font pas assez la promotion de ces services, l'accueil nous on les rencontre jamais, donc ils se demandent ce que font ces gens dans les bureaux, les commerciaux sont eux chez les clients et ne savent pas comment fonctionne la comptabilité ou la partie juridique. Comment faire autrement ?

Après bloquer les gens tous les mois pour leur donner des informations pendant deux heures, ce n'est pas si facile à organiser, est-ce que deux heures ce n'est pas trop long, faudrait-il se limiter à une heure ? Mais l'information elle ne circule pas si mal que ça finalement, on est plutôt bien informé. Après, c'est une perception personnelle, moi j'ai la chance d'être ici à côté du Directeur Général donc on a des informations plus simple que par exemple de Directeur de PTC qui se trouve à six kilomètres et qui n'est pas basé ici. La proximité géographique peut jouer.

On apprend souvent dans les couloirs ou au café.

J'ai terminé, le mot de la fin vous revient…

En remarque, c'est un point essentiel, je ne sais pas si il existe des méthodes standard, mais c'est un point que l'on devrait améliorer en interne. Mais c'est compliqué parce que notre organisation est bizarre, c'est Regaz qui est actionnaire majoritaire pour l'instant, c'est lui qui s'occupe des services supports, des relations avec la mairie d'un point de vue institutionnel. Nous on est une filiale, sur un marché concurrentiel, on a une position particulière, notamment au niveau des informations que l'on doit échanger avec Regaz. Qu'est-ce qu'on doit échanger avec Regaz ? Ca ce n'est pas évident. A l'époque avec ENI, le problème s'est également posé, l'ancien Directeur Général voulait leur transmettre le minimum pour éviter d'être en porte à faux ou tout simplement leur donner trop d'informations, c'est une problématique quotidienne, plus vous montez dans la hiérarchie, plus c'est important.

Durée : 55 minutes

Date : 11/03/2013 à 9h00

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Je suis officiellement le chef du pôle juridique et affaires générales, donc responsable juridique puis le reste.

Comment cela se matérialise ?

Toutes sortes de choses qui n'appartiennent à personne en particulier, donc boucher les trous. Tout ce qui concerne les relations actionnaires, rédaction de documents divers et variés, présentation de l'entreprise, les comptes annuels.

Combien de personnes comporte aujourd'hui le pôle juridique ?

Alors au pôle juridique, il y a un juriste et demi, moi et le Cadre Juriste Contentieux, ce dernier passant la moitié de son temps au contentieux, il y a une assistante, ensuite trois chargés d'affaires contentieux qui eux s'occupent exclusivement du recouvrement, et une chargée d'affaires précontentieuses qui elle travaille sur les affaires de redressement de consommation après dysfonctionnement compteur. Donc ça nous fait sept personnes.

Et vous êtes amenés à travailler avec quels services dans l'entreprise ?

Tous !

Et au niveau des parties prenantes externes de l'entreprise ?

Les professionnels judiciaires, les avocats, les notaires, les huissiers, les tribunaux, même si on peut difficilement les considérer comme des partenaires. Les administrations diverses et variées, l'administration fiscale, l'URSAF, la CRE, puis après de temps à autre les clients, en cas de difficultés particulières, ou certains fournisseurs là aussi en cas de difficultés particulières lorsque ceux qui sont en charge de gérer les relations avec le client ou les fournisseurs arrivent à un point où il faut substituer un autre interlocuteur et donner une autre tonalité aux échanges.

Vous intervenez donc en amont pour prévenir le contentieux et en aval quand on ne peut plus faire autrement ?

Oui, c'est ça !

Vous évoquez le fait que vous êtes en relation avec les actionnaires, ça se matérialise comment ?

Alors, c'est moi qui gère le secrétariat juridique de l'entreprise, c'est-à-dire tout ce qui concerne les assemblées générales, le Conseil d'administration, le groupe de travail, à la fois pour l'organisation des réunions et pour l'établissement des comptes rendus qui participent à divers échanges sur la rédaction de documents communs ou divers négociations.

Est-ce que ces informations sont diffusées ?

La plupart du temps, elles ne sont pas diffusées. Ce sont des informations souvent confidentielles, car elles traduisent les positions des actionnaires ou plutôt les échanges des actionnaires préalables à une prise de décision. La décision est mise en œuvre par le Directeur Général et les services concernés, mais ce qui se passe en amont est confidentiel.

Au regard de cette liste de fonctions, lesquelles pratiquez-vous dans le cadre de vos missions ?

La veille oui, la gestion des connaissances aussi, parce que dans une certaine mesure quand on habille ou que l'on met en forme sur le plan juridique les actions de tel ou tel, on partage les informations avec eux. Protection et sécurisation, je ne sais pas à quoi ça renvoi pour vous.

Protéger les informations sensibles vis-à-vis à des tiers, mais aussi à l'égard du public interne de l'entreprise.

De ce point de vue-là, oui je concoure à cette fonction, puisqu'il y a une obligation de confidentialité absolue dans certains domaines, il y a beaucoup d'informations que l'on ne diffuse pas, donc on c'est une façon de les protéger, ça c'est clair. Mais il n'y a pas d'autres techniques que de se taire en gros. Ça se limite à ça.

Il y a tout un pan de mon activité qui est complétement clandestin, si vous voulez tout savoir, il y a zéro information, personne ne sait, pas même mon assistante.

Est-ce que pour vous le service informatique ne sait pas ?

Alors, il n'est pas censé savoir, après si Pierre ou Paul ou Jacques va chercher dans les dossiers ce qui peut s'y trouver, il sait forcément, mais aussi il y a des informations qui ne sont même pas sur les serveurs, des informations qui sont là dans mon ordinateur personnel qui n'est connecté à rien.

Donc pour vous le meilleur moyen de protéger les informations sensibles dans une entreprise, c'est de se taire ?

Oui, je peux dire ça. Ça dépend des sujets, les gens veulent tous savoir où on en est des négociations avec Pierre, Paul et Jacques, moi je sais. Mais je suis payé pour ne pas le dire, ça fait partie intégrante de ma mission. Même mes collaborateurs les plus proches avec lesquels je travaille tous les jours ne savent pas car ils n'ont pas à savoir. Un moment, dans la relation de confiance que vous instaurez avec celui qui vous donne pour mission de faire ceci ou cela, pour sur une bonne partie de mon activité, la confidentialité est requise absolument. Donc, voilà, pas vu pas pris. Parfois on a envie, quand on entend des énormités, mais voilà, ça fait partie du job.

Dans l'aspect Responsable Juridique, on essaye au contraire de partager avec les gens pourquoi on leur dit oui, pourquoi on leur dit non, pourquoi on leur dit de faire comme ça plutôt que autrement. Mais dans l'aspect affaires générales, dans lequel rentre les relations avec Pierre, Paul, la politique à mener avec les syndicats, les négociations à mener vis-à-vis des actionnaires, là, pour le coup, non, aucune information ne transparait lorsque l'on discute en amont des décisions qui vont être prises. Après, une fois qu'elles sont prises c'est différent, mais avant qu'elles le soient, selon les thématiques, il y a un certains nombres de sujets où nombre de personnes qui est au courant est extrêmement restreint, où l'information ne circule qu'entre elles. On parle de deux, trois ou quatre personnes. Cela fait partie clairement du boulot.

Donc vous avez fait le choix de sortir ces informations du système d'information de l'entreprise ?

Il y a aussi des raisons pratiques, des fois on ne travaille pas toujours ici. Mais oui, je n'ai pas peur que l'informatique aille chercher, qu'il le fasse ou qu'il ne le fasse pas. D'abord ils auront du mal à trouver, ensuite ils auront du mal à comprendre enfin si ils l'utilisent on saura d'où ça vient. Donc, bon, quand bien même ils s'amuseraient à ça, ça ne me fait pas peur. Mais bon, parfois pour des raisons pratiques, et que l'on travaille le soir et le week-end, il y a des informations qui ne sont même pas sur le serveur de l'entreprise, ça c'est clair.

Et au niveau de l'influence ?

Alors la diffusion d'informations pour influencer son environnement, ça dépend de quoi en parle. Alors en tant que Responsable Juridique, oui, j'essayer de réorienter les pratiques, et Dieu sait qu'il y a du travail sur ce thème, pour que l'on fasse des choses un peu plus carrées que l'on a faites. Sur d'autres aspects non, évidemment.

Ça c'est dans l'entreprise, et au niveau externe ?

Non, vis-à-vis de l'extérieur non.

Comment se matérialise la veille pour vous ?

Sur les thèmes juridiques, par définition il faut que l'on soit à jour, donc il y a un certain nombre de sujets sur lesquels d'abord on bénéficie d'outils, on est abonné à des bases de données, à des alertes diverses et variées. Puis ensuite c'est notre travail de juriste de se maintenir au courant de l'actualité sur des questions juridiques. On va chercher l'information, souvent elle nous vient, les outils dont on dispose sont bien fait. Elle nous vient à des intervalles très réguliers sur les aspects juridiques, parfois on va chercher car on sait que telle ou telle question est dans l'air du temps, on a vu passer une brime d'information donc on va creuser d'avantage.

Et sur la gestion des connaissances ?

Sur la gestion des connaissances, ça dépend les problématiques que l'on nous pose, mais bon, par exemple tel service envisage de faire ça, est-ce que c'est possible. Donc, souvent on essaye d'expliquer pourquoi ça l'est ou pourquoi ça ne l'est pas, pourquoi il faut faire ceci plutôt que cela.

Donc on n'est pas sur du partage de l'information. L'information juridique n'est pas diffusée, partagée entre tous, par contre on essaye d'être pédagogue quand on l'a met en œuvre. C'est donc dans ce sens-là qu'on partage l'information. Par exemple, pour donner une illustration, j'expliquais la semaine dernière à un commercial : on a été condamné dans une affaire de chaudière, et l'appel n'est pas possible, car la Cour a statué en premier et dernier ressort, donc j'essayais de lui expliquer le rôle de la Cour de Cassation et pourquoi on ne voulait pas se pourvoir. Là, je considère que l'on est dans le partage de la connaissance puisque ce n'est pas de l'information que j'ai diffusé proprio motu mais en réponse à une question, on m'a demandé pourquoi, on a essayé d'expliquer en étant pédagogue. Alors c'est clair que l'on ne va pas envoyer à tous, même si c'est arrivé parfois, j'envoie à des Directeurs ou des Chefs de Service des informations strictement juridiques dès lors qu'elles peuvent avoir une influence sur leurs activités, dans ce cas-là je leur précise toujours que l'on en parlera à l'occasion du prochain comité de direction ou des choses comme ça. Je n'envoie pas des informations juridiques non décodées type la loi machin à modifier l'article 28 du Code de l'énergie, ça non. En revanche, lorsque on doit mettre en œuvre, j'explique pourquoi ça a changé, etc.

Donc un rôle de traduction ?

Oui, si vous voulez. Quand la question se pose on essaye de la rendre plus accessible, la plus compréhensible. C'est arrivé souvent avec le marketing, qui régulièrement nous sollicite pour le crédit d'impôt, il faut expliquer comment ça marche, que l'on attend tel texte ou autre. On est dans un but très opérationnel, on ne partage pas l'information pour l'information, c'est parce que ça peut les aider à faire mieux ou à faire moins mal d'avoir cette information. De toute façon, il est rare qu'on la délivre de manière brute, surtout l'information juridique.

Pour vous est-ce que l'informel à de l'importance dans l'entreprise ?

Oui, évidemment !

Est-ce positif ?

Je pense oui, après ça dépend des informations qui sont échangées lors de rencontres informelles, mais oui c'est tout positif. C'est bien que tout le monde se mette dans la même ambiance, donc ça peut y contribuer.

A votre avis est-ce que ces fonctions devraient être améliorées au sein de GdB ?

Lesquelles ? La diffusion de l'information ?

Veille, gestion des connaissances…

Sans doute, mais dans l'absolu oui, après on est toujours confrontés à une problématique de moyens. Chacun fait sa veille dans son domaine, après pourquoi ne pas imaginer une coordination, la difficulté est que la personne qui serait capable d'assumer, de trier, de comprendre l'information dans le domaine technique, économique, juridique, sociale, elle n'existe pas vraiment.

Aujourd'hui, au sein du comité de direction, il y a des échanges qui concourent à cette coordination, cette harmonisation. Mais après, aujourd'hui, je ne pense pas que la structure

permette de faire beaucoup mieux que de passer par des échanges informels ou de gérer au coup par coup.

Pour vous, est-ce que le niveau hiérarchique a un impact sur les pratiques de ces fonctions ?

Ah oui, je pense.

Partagez-vous donc de l'information plus facilement avec quelqu'un qui a le même niveau hiérarchique que vous ?

Oui, ça dépend des informations, mais oui.

Qu'elles seraient à votre à vis les conséquences sur les collaborateurs, d'un mauvais partage de l'information par exemple ?

C'est toujours pareil, cela dépend de l'information dont on parle, faire des erreurs, avoir une mauvaise compréhension de ce que doit faire l'entreprise, oublier, du moins de vue, un certain nombre de contraintes juridiques avant de mettre en place une action ou des choses comme ça.

Et les conséquences d'une mauvaise veille ?

Ca dépend de l'objet, on pourrait mettre en œuvre une campagne qui ne satisferait pas toutes les obligations, oublier de faire une déclaration fiscale, ce genre de choses.

Est-ce que ça peut avoir des répercussions sur les parties prenantes de l'entreprise ?

Ca a des conséquences pour l'entreprise dans la mesure où ça peut l'exposer à des sanctions, parfois en espèce. Ça peut fragiliser l'entreprise vis à vis des clients. Aujourd'hui concernant les clients habitats ça ne peut pas franchement les conduire à nous quitter, car il n'y a pas d'offre alternative. Ça peut dégrader l'image de l'entreprise bien sûr.

Est-ce que ces fonctions ont pris pour vous de l'importance avec l'ouverture à la concurrence ?

Oui, sans doute, mais c'est difficile à mesurer. Je dirai que ce n'est pas l'ouverture à la concurrence qui a, enfin si, on est plus exposés et plus contrôlés. Encore une fois, je pense aux informations de nature juridique, dans la mesure où on est plus contrôlés, il ne faut pas se rater, que tout le monde soit au courant que quand on fait ceci il faut respecter cela. Evidemment, étant plus contrôlés, on est plus souvent sanctionnés, mais, surtout l'ouverture à la concurrence en tant que telle a beaucoup modifié les réglementations applicables et les contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Donc ce n'est pas la pression concurrentielle en elle-même qui rend plus importante ces fonctions, mais c'est sans doute la complexification des activités.

Donc une activité qui se complexifie nécessite de se pencher un peu plus sur ces fonctions ?

Oui, sans doute, mais la difficulté est que plus c'est complexe, plus c'est difficile de partager. Il est évident que l'information n'est pas compréhensible par tous, y compris par moi des fois.

Donc, plus c'est complexe, plus il faut être vigilant, mais plus il est difficile de diffuser, d'expliquer de faire en sorte que tout le monde soit au même niveau.

Pour vous le niveau d'expertise des collaborateurs sur ces actions est fonction de la complexité des activités ?

Oui, c'est clair, pour partager utilement l'information il faut que les gens qui la reçoivent soient en mesure de la comprendre et de l'analyser. Très clairement aujourd'hui, je ne pense pas que ce soit le cas.

Donc plus la grille de lecture du public visé est basse, plus votre travail devient important ?

Non, pas nécessairement, plus il devient difficile ça c'est clair.

A votre avis, quels devraient être les collaborateurs de l'entreprise les plus impliqués dans ces fonctions ?

Tout le monde, tous les responsables d'entité. Clairement, j'ai une vision pyramidale de l'entreprise, donc je pense que lorsque chacun va chercher son information alors qu'il n'a pas nécessairement le degré d'expertise qui lui permet de l'utiliser d'une manière adéquat voir même de la comprendre comme ça peut être parfois le cas pour moi. Quand je vois des évolutions techniques, qui sont traduites dans une réglementation, je n'y comprends rien, je sais que ça existe mais pour autant, je ne sais pas quoi en penser sur les conséquences que l'on va en tirer.

Je pense qu'il serait néfaste que chacun se sente investi de la mission de veille, de partage, enfin les quatre missions. Je pense qu'à un moment il doit y avoir un canal identifié, assez clair, et plutôt hiérarchique.

J'ai par exemple moi des expériences concrètes de gens qui me disent, « oui le crédit d'impôt a changé, il faut que l'on refasse tout », non. Puisque vous avez mal compris ce que vous avez lu dans le Figaro Magazine qui n'est pas une revue juridique, il faut que vous attendiez que la Loi de Finance sorte, quand elle sera sortie, vous ferez un point avec votre supérieur hiérarchique qui vous dira ce que vous devez faire.

Est-ce que cela se caractérise aussi pour l'influence ? Est-ce au directeur ou aux chefs de service d'assurer ce rôle ?

Là aussi ça dépend de quoi on parle, c'est très général. Mais bon, évidemment, chacun une fois qu'on lui a donné l'information, on va l'aider à la lire, à la comprendre, chacun peu l'envoyer vers l'extérieur, et notamment vers le client. Mais là aussi, vis-à-vis du client, nous on voit remonter des choses qui sont négatives. Dans cette entreprise, les gens ont le souci, c'est un problème d'ailleurs, de bien faire et d'arranger le client. C'est une vieille tradition, mais sans aucune rigueur, ou sans aucune précision. Dans le souci de bien faire, parfois on a raconté au client des énormités. Parfois on a donné au client des informations sur des thématiques qui ne doivent pas être prise en charge par l'entreprise, ce qui selon moi n'est pas positif. Donc il est évident que tous les acteurs qui sont en relation avec l'extérieur peuvent porter un message, mais je pense qu'il faut que cette information soit filtrée. Surtout encore une fois dans un environnement qui est de plus en plus complexe.

Pourquoi à votre avis de mauvaises informations ont-elles été délivrées au client ?

Parce que tout simplement les gens qui ont récupéré ces informations ne les ont pas comprises tout de suite parce qu'elles sont difficiles à comprendre. Chaque année au mois de décembre, vous avez des commerciaux ou des chargés d'accueil qui s'engagent vis-à-vis des clients sur les questions de crédit d'impôt, alors même que, parce qu'ils ont lu dans telle ou telle gazette plus ou moins bien informée, qu'on allait faire ceci ou cela, en réalité lorsque la loi est prise la réalité est différente, mais c'est trop tard parce qu'on a dit au client que. Le client ensuite est légitime à dire GdB m'a menti, m'a trompé ou m'a raconté n'importe quoi. Donc là on est ennuyé.

A quel niveau ?

On reçoit des réclamations, lorsque l'on s'est engagé un petit peu trop vite en disant « sur ce matériel si vous signez avant la fin de l'année vous aurez X% », et finalement la Loi de finance est rétroactive et c'est finalement X% -10 ou -20, le client est légitime à nous demander de payer la différence. Donc ce souci de bien faire et d'arranger le coup conduit parfois à être très en avance et à diffuser des informations qui ne sont pas validées, et ça me semble négatif. De la même façon sur les évolutions tarifaires, parfois les gens disent que on a lu dans la presse que le tarif allait baisser, ceci ou cela, on dit au client « ne vous inquiétez pas, au trimestre prochain ça baisse », et si ça augmente le client n'est pas content, ce qui est légitime.

Comment une information non justifiée peut-elle circuler dans l'entreprise ?

Parce que, d'abord, chacun accède à une multitude de sources d'informations et que dans cette entreprise il y a strictement aucune discipline et aucun respect des voies hiérarchiques. C'est un grand bazar organisé dans la tradition de ce qui c'est toujours fait à GdB mais, voilà, les agents dans la manière dont ils travaillent manquent d'esprit de discipline et de rigueur.

Quand vous parlez de tradition, s'agit-il de la culture ?

Oui, la culture d'entreprise, et ça, ça n'a pas changé depuis l'ouverture.

Donc pour vous une formalisation de la circulation de l'information se traduirait déjà par un respect des voies hiérarchiques ?

Je pense, surtout par la nécessité que chacun reste à sa place, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui dans l'entreprise.

Vous êtes bien placé pour le savoir, 80% des initiatives prises par le Cadre Développement Durable et Innovations sont malheureuses.

Vous n'êtes pas associés en amont à ses initiatives ?

Ni nous, ni les finances, ni même la Direction Générale.

Finalement, cette liste de fonctions renvoi à d'autres problèmes de l'entreprise et devraient s'inscrire dans un cadre organisationnel classique avec un respect de la hiérarchie ?

Oui, ça me semble clair.

Quelles sont les conséquences de ces problèmes ?

C'est le bazar général, tout le monde dit ce qu'il veut, n'importe quoi le plus souvent, ne tient pas compte des consignes que l'on donne, s'inscrit dans « on a toujours fait comme ça donc je ne vois pas pourquoi on ne continuerait pas ». Il y a beaucoup de choses qui ne sont pas maitrisées, beaucoup de choses qui ne sont pas préparées, beaucoup de gens qui sont à des postes qu'ils ne devraient pas occuper, parce qu'ils n'ont pas les compétences ou les capacités pour les occuper, notamment dans le domaine du marketing. Souvent, la Direction Générale n'a pas eu le courage pour dire non. On est trop dans une logique où il faut occuper les gens. Donc pour occuper les gens on les laisse faire et une fois qu'ils ont fait c'est difficile de ne pas mettre en œuvre.

Il y a une perte totale de repères.

A votre avis, est-ce que ces fonctions ont été influencées par la banalisation d'Internet ?

Sans doute, c'est évident.

Est-ce positif ?

Il est toujours bon que des gens accèdent à un certains nombres de lectures personnelles, y compris dans leur activité. Mais, là où ça peut poser problème c'est quand ils pensent qu'ils peuvent les utiliser eux-mêmes sans aucun contrôle ou validation. Ça, ça pose problème.

Parfois, l'entreprise doit définir une ligne sur telle ou telle évolution. Lorsqu'elle le fait, et qu'on appréhende des informations qui ne sont pas forcément dans la ligne, il n'est pas utile de les répercuter vers le client pour éviter de lui communiquer des signaux contradictoires.

Ça arrive parfois ? Quelles sont les conséquences ?

Ça arrive, les conséquences sont toujours les mêmes, c'est-à-dire que l'on doit expliquer, justifier, passer du temps, avoir un client qui est fragilisé. Aujourd'hui pour un client particulier ce n'est pas très grave, mais demain ça pourrait l'être.

Ça pourrait être grave pour un client professionnel ?

Pour un client professionnel, les gens sont plus disciplinés. Les gens ont une habitude de travailler d'une manière plus rigoureuse, ce n'est pas parfait mais c'est mieux. Pour l'habitat c'est le grand n'importe quoi.

Plus le client est important plus les informations qu'on lui diffuse rentrent dans un cadre formalisé ?

Oui !

Dépendez-vous d'autres services de l'entreprise en matière d'informations ?

Oui, de la Direction Energie sur un certain nombre de points, de PTC aussi, parfois, je ne suis pas technicien, je n'ai jamais posé une chaudière de ma vie, donc oui. Donc de PTC et de la Direction Energie.

Vous traitez plutôt avec qui ?

Pour la Direction Energie je traite souvent avec le Cadre Ingénieur Energie, comme les informations dont j'ai besoin ont toujours une tonalité réglementaire, comme c'est lui qui est en rapport avec la CRE sur les tarifs, c'est lui qui est la meilleure source. Puis PTC, ça dépend, comme c'est une activité très sectorisée, ça dépend de quoi j'ai besoin. Si j'ai besoin des pros, des machins, si c'est un remplacement d'appareil, une installation, un contrat d'entretien, enfin ça dépend. Les responsables de chaque secteur connaissent bien leur boulot, donc selon les situations.

C'est eux qui vous sollicitent ?

Ca dépend, c'est dans les deux sens. C'est eux qui nous sollicitent, ça fait partie de notre fonction de base, parce qu'ils ont un litige qui prend une connotation juridique, là on doit intervenir, faire une lettre, faire un courrier, faire une mise en demeure, enfin que sais-je. Mais parfois on les sollicite aussi, quand on voit arriver des dossiers qui nous sont destinés sans passer par eux, on a besoin d'informations.

Pour revenir sur la protection, qu'elles seraient les conséquences d'une fuite d'information ?

Ca dépend de quoi on parle, c'est toujours pareil, mais, sur le processus de recherche d'un actionnaire par exemple, ça pourrait être le fait que l'actionnaire dont on parle ne serait plus intéressé.

Est-ce que ce secret s'inscrit dans un cadre contractuel ?

Il y a un certain nombre de sujets, avec un certain nombre d'acteurs sur lesquels on a conclu des accords de confidentialité. Donc, par définition, si les informations fuitaient on ne satisferait pas nos obligations contractuelles, et ils pourraient cesser les discussions qui ont lieu, ou rompre les accords déjà signés. Après, à titre individuel ça s'inscrit dans le devoir de loyauté et de confidentialité qui pèse sur tout salarié, une obligation accessoire au contrat de travail.

Peut-il y avoir des conséquences financières pour l'entreprise ?

Pour l'entreprise oui, puisque effectivement si on fait capoter telle ou telle opération, d'achat gaz ou je ne sais quoi, oui, ça peut avoir des conséquences financières.

A votre avis, quelles sont les objectifs de ces fonctions ?

Dans l'absolu, une meilleure fluidité dans les connaissances qui sont transmises, une meilleure efficacité de l'organisation. Dans l'absolu il est important que chacun partage le même niveau d'informations, si des objectifs clairs sont définis pour pouvoir les atteindre en commun.

Et pour vos missions ?

Pour moi, c'est clair, je suis garant contractuellement de la régularité de ce que fait l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur. Donc à partir de là, l'intérêt c'est d'être toujours au courant de ce qui est nouveau, et de faire en sorte que les autres le soient aussi pour éviter, en prenant telle ou telle initiative, de mettre l'entreprise en danger. Donc c'est de la sécurité juridique. Pour éviter soit de se mettre en faute vis-à-vis d'une administration qui est habilitée à nous contrôler, soit vis-à-vis du client qui pourrait nous assigner en justice et nous demander de rembourser ceci ou cela.

Dans mes missions c'est la sécurité juridique de l'entreprise dans ses rapports avec les autres.

Le problème, c'est que le juriste c'est un censeur, parce qu'il est bien évident qu'il y a des gens qui souhaitent prendre des initiatives dans leur stratégie personnelle pour exister, gérer leur carrière, et, bien souvent ces gens qui peuvent être parfois compétents dans le domaine qui est le leur, du point de vue technique ou commercial, ne peuvent pas forcément maîtriser toutes les implications de leur action, et notamment pas les aspects juridiques.

La difficulté que l'on a nous juristes, c'est que l'on a quelqu'un qui s'est beaucoup investi dans tel ou tel projet, et on lui dit non. Comme il insiste, on va voir le Directeur Général et on lui dit non parce que c'est simplement juridiquement impossible. On est parfois obligé d'être celui qui dit non. Les gens ont parfois de bonnes idées, rare sont ceux qui découvrent l'Amérique aujourd'hui, bien souvent le législateur ou les juges y ont pensé avant eux, et ont encadré d'une telle manière que c'est difficile à mettre en œuvre. Notre difficulté c'est celle-là, donc le contrôle.

Je considère que l'on devrait venir voir les juristes en premier. Je voudrais faire ça, est-ce que c'est possible ? Si c'est possible très bien, si ce n'est pas possible, on pourrait donner des pistes, ensuite on devrait aller voir les financiers, puisque l'intérêt c'est que ce soit rentable, on est là pour gagner des sous à la base. Il est rare, extrêmement rare que le processus fonctionne ainsi. Vous avez des gens qui vous pondent ce document, qui est déjà fait, c'est déjà préparé, il y a déjà de l'argent investi, et on vous dit merci de valider. Si ce n'est pas bien, ça part à la poubelle et l'argent dépensé pour le créer part à la poubelle aussi.

Donc ça nous pose un problème, c'est clair, ça nous pose un vrai souci. Donc nous, quand je dis-nous c'est le Cadre Juriste Contentieux et moi, on n'est pas hostiles à l'activité, loin sans faux, mais on aimerait de temps en temps, quand il y a des implications juridiques qu'on nous en parle au début pour éviter d'être toujours le censeur à la fin, et surtout de faire perdre de l'argent à l'entreprise. Parce que si ça part au panier, il y a peut-être 10 000€ d'honoraires d'agence, dieu sait quoi, ce n'est pas logique. Sur les sujets plus importants, la Présidence et la Direction Générale commencent comme ça, on envisage de faire ça, est-ce que c'est possible ? Avec qui ? Comment ? Là on est plus carré, avec les services c'est difficile car ils sont dans une logique de justification de leur activité qui est aussi un démon de l'entreprise.

On est dans le cadre de partage d'information sur les nouveaux projets ?

Oui, mais ça renvoi aussi à la problématique de la hiérarchie, il n'appartient pas à un service de dire « moi j'envisage de faire ceci ou cela » et de commencer à travailler, comme le fait

souvent le Cadre Développement Durable et Innovation. Il appartient aux gens qui conçoivent que pour l'entreprise il serait utile de faire ceci ou cela d'aller en référer au Directeur Général, lequel peut solliciter l'avis des experts qui assistent au comité de direction, et ensuite de travailler en mode projet pour que les choses soient dès le départ conçues dans tous leurs aspects. Dans la mesure où un certain nombre de gens ne travaillent pas comme ça, c'est compliqué. Alors aujourd'hui, c'est difficile pour l'entreprise d'avoir une politique commerciale car la situation monopolistique sur le marché est particulière, on n'a pas d'autre choix que de vendre du service, car on a une entité de soixante personnes que l'on ne peut pas licencier du jour au lendemain. Donc, la seule politique commerciale qu'elle peut avoir c'est sur le marché professionnel, où elle en a d'ailleurs une.

Après, pour le reste, on gère au quotidien, mais néanmoins, il n'appartient pas au service Marketing de pondre un document de communication sans avoir préalablement sollicité la Direction Générale sur l'opportunité de le faire. Ça, c'est le souci majeur.

Enfin, considéreriez-vous que l'information ait de la valeur ?

Bien sûr, ça a de la valeur stratégique, parce que, grâce à l'information que l'on possède, on peut orienter l'activité dans un sens ou dans un autre, on peut, le cas échéant, si on était dans un contexte véritablement concurrentiel sur un autre domaine que les pros, on pourrait essayer d'anticiper sur les concurrents vis-à-vis de la clientèle finale. Après à titre personnel, elle a probablement de la valeur aussi.

Et vous, dans votre métier, pensez-vous valoriser l'information ?

Pas assez, parce qu'on passe en permanence du coq à l'âne, on n'a pas le temps. On est trop petit pour la valoriser. On a des sujets pour lesquels on a produit des notes à l'intention des services, pour des problématiques qui viennent à intervalle régulier, comme la campagne de printemps. Si on pouvait faire plus, ça serait mieux, mais la difficulté c'est que l'on passe toujours d'une problématique à l'autre. Puis il y a cette culture dans l'entreprise que tout est urgent, on n'a pas vraiment le temps de se poser pour mieux faire.

J'ai terminé, souhaitez-vous conclure ?

22) Cadre Juriste Contentieux

Durée : 50 minutes

Date : 11/03/2013 à 10h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Je suis cadre juridique en charge du contentieux des impayés au sein, depuis quelques années, du Pôle Juridique Affaires Générales. Il y a deux volets, le principal c'est d'encadrer une équipe de trois personnes pour mettre en œuvre les procédures de recouvrement contentieuses après que les procédures amiables ont échoué, qui elles sont du ressort de la Direction Commerciale. Là c'est la plus grande partie de mon activité. Et, depuis le rattachement de mon activité au Pôle Juridique Affaires Générales, c'est participer aux activités du Pôle en matière juridique, assister le Chef du Pôle qui est le responsable juridique pour des travaux divers et variés à destination des autres services. Des travaux divers et variés de nature juridique bien sûr, validation de documents, validation de contrats, préconisations, conseils.

Ces fonctions-là vous amènent à être en lien avec qui dans l'entreprise ?

Tout le monde ! Tous les services.

Au niveau de l'environnement de l'entreprise, vous êtes en relation avec quelles parties prenantes ?

Ça peut être des avocats, des huissiers de justice, notre assureur, les services sociaux. Surtout des institutionnels. Les clients aussi mais c'est plus rare, ce n'est pas mon activité principale que de recevoir des clients.

Et plus largement les activités du Pôle Juridique, quel est son périmètre ?

Le Chef du Pôle étant membre du Comité de Direction, il a cette fonction de cadre de direction, c'est de conseil à la direction, conseil aux services, en essayant de faire comprendre qu'il faut anticiper avant de faire, tout de même avoir la prudence de nous consulter avant de faire, ça n'est pas acquis. C'est valider des projets de contrats, de documents et intervenir en cas de litiges.

Votre activité est-elle orientée vers cette anticipation ou la gestion des litiges ?

On commence peut être à comprendre dans l'entreprise que l'anticipation est meilleure que la gestion des litiges, oui, mais c'est difficile à faire passer.

On voit quand même une évolution positive en la matière, on n'a pas tout gagné mais quand même.

Au regard de cette liste de fonction, en pratiquez-vous certaines ?

La veille, oui nécessairement, c'est du quotidien. De la gestion des connaissances, je vous donnerai un exemple récent. De l'influence, oui. Alors la sécurisation et la protection des informations sensibles c'est un grand sujet dans l'entreprise, peut-être qu'on en est pas encore de la prise de conscience de cette sécurisation ou de la nécessité de cette sécurisation.

Pour quelle raison est-ce un grand sujet ?

Comme toutes sociétés commerciale, dans un environnement concurrentiel, même si le tarif réglementé lui est public et les conditions du tarif règlementé sont publiques, toute la partie non réglementée, elle, est naturellement confidentielle.

Le développement hors territoire qui prend un grand essor, et c'est très bien, doit nécessairement faire l'objet d'une protection certaine. Les évolutions de l'entreprise, les négociations avec de nouveaux investisseurs, nécessairement, ça doit être sécurisé, protégé. Il arrive un moment où l'information est légalement due au Comité d'entreprise et aux organisations représentatives du personnel. Mais il y a une partie, là je constate quand même que c'est bien conduit, il y a une part de négociation secrète conduite par la Direction, personne le sait, très bien. Par moment, il y a une information qui est donnée.

De quelle façon êtes-vous impliqué dans ces problématiques de sécurisation de l'information ?

C'est à plus bas niveau, mais quand même, au vu des conséquences c'est des infractions pénales. C'est la sensibilisation des personnels d'accueil à la protection des données personnelles des clients. Oui, parce que la tentation c'est « Oui bonjour, je suis propriétaire et je voudrais savoir si mon locataire a payé… », Il faut veiller à un respect stricte des dispositions pénales.

Auriez-vous des exemples concrets ?

Les sollicitations, ça ne me semblerait pas surprenant qu'elles soient quotidiennes venant des agents d'accueil. Alors, certains et la plupart ont le réflexe d'appeler dans le doute de ce que je peux répondre, c'est bien, donc au moins avoir le réflexe. C'est ça, se dire qu'il y a peut-être un problème.

Comment se matérialise votre pratique de la veille ?

C'est tous les matins le Journal Officiel, regarder une base de données juridiques, consulter la jurisprudence de la Cour de Cassation.

C'est uniquement de la veille juridique ?

Pour ce qui me concerne, oui.

Concrètement, ça fonctionne comment ?

On est abonné, après je vais fouiller les sites de l'Assemblée Nationale ou du Sénat quand il y a des textes qui concernent le milieu de l'énergie pour savoir où en est l'avancement du

texte, les amendements. Dans ces cas-là je fais un mail au comité de direction pour faire une synthèse de cette information et les éclairer.

Et en matière de gestion des connaissances ?

Alors ça, c'est veiller à ce que la petite équipe du contentieux, enfin là il n'y a pas de grandes innovations, Dieu merci, soit au fait des évolutions législatives et réglementaires. Par exemple, très récemment, c'était à la demande d'un responsable de l'Accueil qui s'est aperçu d'un certain nombre de pratiques un peu dangereuses en matière de gestion de la fiche client. Pour faire simple, lorsqu'un client souscrit un contrat, il donne des informations, nom, prénom etc… Il y avait des pratiques diverses et variées lorsque le client était décédé, lorsqu'il quitté le domicile conjugal. Donc il fallait une sécurisation de ces pratiques, on a fait une fiche de procédure, j'insiste ; l'initiative est venue de l'encadrement de l'accueil. On a travaillé ensemble là-dessus, j'ai fait un enrobage juridique que je suis allé présenter en petit groupe à l'accueil. Ce qui a fait l'objet d'échanges, pour que tout le monde est le même niveau d'information et que la relation contractuelle soit sécurisée, car là, il y a un risque.

Donc pour vous, il y a un lien entre la sécurisation de l'information et la gestion des connaissances ?

Oui, il peut y en avoir un.

Dans ce cadre du partage de l'information, est-ce que l'informel a de l'importance ?

Ici, beaucoup trop.

Pour vous, est-ce une difficulté pour l'entreprise ?

Oui, à un moment, on vit beaucoup dans l'informel, dans la pratique ancestrale. Pourquoi on fait ça, parce qu'on a toujours fait comme ça. Ce n'est pas forcément en soi mauvais, mais il n'y a pas forcément de remise en question. Il y a beaucoup une culture du rendre service au client. Là aussi en soi ce n'est pas condamnable, il ne faut pas se transformer en bureau des impôts, quand même, on est une entreprise commerciale, on doit avoir de l'attention pour nos clients. Mais après, il y a la règle de droit quand même, et il faut aussi voir le côté entreprise. Quel est l'intérêt de l'entreprise ? Quel doit être la position de l'entreprise pour défendre ses intérêts ? Entre avoir une attention commerciale et avoir une attitude qui au bout du compte rend service au client mais qui peut être défavorable à l'entreprise, c'est différent.

Donc ces pratiques informelles sont préjudiciables à l'entreprise ?

Poussées à l'excès, oui. Ou tout ou moins, on manque de formalisation, ce n'est pas la pratique informelle qui est en elle-même condamnable, c'est qu'on manque de formalisation.

Cette pratique informelle est-elle culturelle ?

Oui, ici, je vous le garanti c'est culturel.

Et vous essayez de formaliser ?

Oui, c'est notre travail avec le Chef du Pôle Juridique. C'est vrai et en plus c'est difficile à faire comprendre parce que ça remet en cause des pratiques, les empêcheurs de tourner en rond, le pôle juridique ça peut être ça. Faire comprendre aussi que ce n'est pas parce que EDF ou GDF, et c'est aussi le créneau du Chef du Pôle Juridique, et il a raison, fait telle pratique que l'on doit faire la même chose. GDF c'est très bien au vu de sa puissance, il peut parfois transgresser les règles, en connait parfaitement les conséquences et peut parfois les transgresser en assumant les conséquences financières en cas de condamnation. Ils sont prêt, pour les mêmes raisons, à assumer les conséquences financières de N recours y compris devant la Cour de Justice des Communautés Européennes. Alors que nous, une amende, s'il y avait une amende de quelques centaines de milliers d'euros en matière de Droit à la concurrence, ça serait très préjudiciable pour nous alors que pour eux c'est de la rigolade si j'ose dire. Donc voilà, c'est faire comprendre ça. Alors c'est vrai que le Droit de la consommation est de plus en plus rigoureux, on est entrés là-dedans, c'est très vrai pour le gaz, ça l'est encore plus pour le service aux particuliers. Donc là, il y a du boulot.

Quelles seraient les conséquences, pour le personnel d'accueil ou le client, de ce manque de formalisme ?

Pour le client, s'agissant des données personnelles, là ça peut être très préjudiciable, la divulgation à des tiers d'informations nominatives. Là, effectivement ça peut être préjudiciable.

Pour ce qui concerne le service, le préjudice est plus pour l'entreprise, vous connaissez le formalisme extrême du démarchage à domicile, si les règles ne sont pas respectées, voilà, le préjudice est pour nous, c'est la nullité du contrat. Mais par ailleurs, quand il y a une formalisation insuffisante des contrats de sous-traitance par exemple, effectivement le client, non même pas, on sera toujours nous mis en cause et le seul à être mis en cause de toute façon. Le préjudice est plus pour l'entreprise, le risque pèse sur l'entreprise.

Et du côté des collaborateurs de l'entreprise ?

On n'est pas quand même dans la mise en œuvre de leur responsabilité pénale-personnelle. Pour arriver dans des petits domaines pour les techniciens qui procèdent à l'entretien des chaudières, mais c'est vraiment un cas très particulier vis-à-vis du client. De toute façon c'est l'entreprise qui répondrait des déficiences du salarié.

Après il y a une question d'image de marque.

Vous évoquez le fait d'être partie prenante à l'influence ?

C'est le but du jeu, et le but du service dans sa dimension juridique. Voilà, la diffusion d'information pour influencer son environnement, c'est tout à fait ça, pour que le projet monté par un service, ou la pratique quotidienne d'un service soit conforme à la réglementation, donc c'est bien de l'influence.

Et au niveau externe de l'entreprise, vous sentez-vous partie prenante de cette influence ?

Du point de vue externe, non. Ca je réponds pour moi, non.

A l'échelle de l'entreprise est-ce que ces fonctions sont aujourd'hui optimales ? Y aurait-il des choses à améliorer ?

Optimales, non, c'est-à-dire que je crois que ce qui manque beaucoup c'est la définition des responsabilités, en terme d'engagement. Ce n'est pas tant en terme d'engagement financier, quoi que. C'est aussi en termes d'engagement juridique, c'est-à-dire, qu'ils n'ont pas encore compris dans l'entreprise que dire à un prospect : « D'accord, on négocie, on échange des mails, en terme de contrat » puis finalement quelqu'un s'engage dans la maison sans en référer à personne ou si peu, qu'après on découvre, même si l'entreprise est engagée.

Je n'ai pas vu dans l'histoire récente de l'entreprise cette formalisation de délégation de pouvoir, appelons ça comme-ca. On a des fiche de fonctions, mais à part pour signer les lettres chèques ou les bons de commande, on n'a pas formalisé de délégations de pouvoir. Bien que, depuis que le nouveau Directeur Général est à la tête de l'entreprise, en son absence, il y a un pouvoir général qui est établi, donc ça c'est fait. Mais dans le quotidien, à peu près n'importe qui peut engager l'entreprise.

Et pour vous, quelle est la conséquence ?

Un risque total, si le contrat est mal ficelé, il est signé.

Et c'est une conséquence d'un mauvais partage d'information ?

J'en reste plutôt à l'absence de formalisation du circuit de l'information, voilà.

Donc vous auriez besoin d'être au courant de ces engagements de l'entreprise ?

Eh bien, positionné à un moment, c'est-à-dire que chacun après à sa part de responsabilité, OK, on envisage un projet commercial, ou peu importe. Ça c'est de la responsabilité des commerciaux, où qui vous voulez. Mais arrive un moment, ou avant de prendre la décision, il faut en regarder les aspects juridiques. Est-ce que, d'un point de vue juridique, ce qui est proposé est faisable ou pas ? Oui, non ou peut-être. Si c'est non, c'est non, si c'est peut être, est-ce qu'on peut l'adapter pour le sécuriser d'un point de vue juridique, et ensuite la décision est prise OK on y va.

Pour vous, ces fonctions ont-elles pris de l'importance avec l'ouverture à la concurrence ?

Oui, nécessairement, puisqu'on est passé d'une situation de monopole à une situation concurrentielle. Le Code de la consommation nous oblige à un formalisme certain, les contrôles sont fréquents. La DDPP est maintenant présente tous les ans pour telle enquête ou tel contrôle. Voilà, oui bien sûr c'est devenu important, et justement il faudrait passer à l'étape suivante de la prise en compte dans l'entreprise de cette nécessité.

Au regard de cette liste, est-ce que ces fonctions représentent un tout ?

Non, c'est un tout.

A votre avis, quels sont les services de l'entreprise les plus au fait de ces fonctions ?

Non, je crois que globalement on pêche là-dessus.

Et si on se positionne en matière de besoins ?

Nécessairement le commerce au sens large, le commerce et service.

C'est donc au service commercial de mettre en œuvre ces fonctions ?

Pour ce qui le concerne oui, pour l'aspect juridique bon, ça reste imbriqué, le monde étant de plus en plus juridique, les deux sont nécessairement imbriqués, c'est justement ça qu'il faut arriver à faire marcher en parallèle, enfin plus qu'en parallèle, il faut qu'à un moment les parallèles arrivent à se croiser.

Vous évoquez le mot « imbriqué », vous sentez-vous dépendant d'autres services de l'entreprise en matière d'informations ?

Dépendant… au service de, ou souhaitant être au service de, on ne dépend pas, ça serait plutôt eux qui devraient dépendre de nous. Donc non.

Avec quel service échangez-vous le plus aujourd'hui ?

La Direction Client et le SAV.

Le Chef du Pôle Juridique sur des contrats plus spécialisés avec la Direction Energie, bien sûr, la contractualisation des achats gaz, voilà.

Quel est votre avis sur le système d'information de l'entreprise aujourd'hui ?

Informatique, on a un système informatique qui fonctionne bien, pour ce qui concerne la gestion des clients, mais qui est un outil de gestion administrative de la clientèle, c'est-à-dire que la partie connaissance client, bien que les grands comptes se soient améliorés, pour la partie particulier, on n'a pas cette gestion fine du client.

C'était contenu dans différents projets informatiques qui pour différentes raisons ne sont pas arrivés à terme, GUARNICA fonctionne, il sait facturer, relancer, prendre les paiements, c'est l'essentiel mais ça n'est que ça.

Le mail a amené du bien et du moins bien, on en voit les défauts, c'est facile de balancer un mail à cinquante personnes, en se disant j'ai averti donc tout va bien. Ce n'est pas forcément la meilleure chose, je regrette toujours, enfin j'essaie de me déplacer, de se voir, d'examiner les choses, ça manque peut-être, sans doute.

Après, sur l'information de la société, au niveau de la société, on a vécu différentes époques plus ou moins agitées, surtout moi qui suis présent depuis un moment, on est passé d'une époque où tout était dit n'importe comment.

Aujourd'hui, la Direction mène ses négociations et de temps en temps fournit une information nécessaire. Alors c'est vrai que ça nourrit des interrogations, le silence est toujours source d'interrogation ou d'inquiétude du personnel, mais je comprends aussi la Direction qui ne peut pas communiquer sur des sujets qu'elle ne maîtrise pas ou sur des négociations en cours. C'est un fait.

Pensez-vous que cette inquiétude à des répercussions sur l'exercice de la mission des collaborateurs ?

Non. Ça peut nourrir un peu d'agitation parfois, non.

Pour vous, est-ce que les technologies de l'information et de la communication ont bouleversé les pratiques de ces fonctions ?

Oui, pour ce qui concerne ma partie juridique, on a accès à une information à jour, instantanément.

Donc c'est plutôt positif ?

Totalement !

Y a-t-il des revers négatifs ?

Non, je n'en vois pas. Bon les bouquins de doctrine c'est toujours intéressant. Parfois il faut s'élever un peu, mais pour pouvoir répondre à une question juridique, on a accès à une information officielle et fiable instantanément.

Sur l'aspect protection, vous évoquiez la sécurisation vis-a–vis des collaborateurs de l'entreprise, à votre avis, y a-t-il aussi un besoin de protéger les informations sensibles des tiers de l'entreprise ?

Oui, c'est ce que je disais au début. Les informations de nature commerciale, oui.

Que faites-vous concrètement ?

Nous on n'est pas nécessairement impliqués, mais c'est, pour les collaborateurs qui sont en contact avec l'extérieur, savoir se taire.

Quel serait alors le service le plus impliqué dans cette protection ?

Tout dépend le niveau, mais globalement je dirai un peu tout le monde aussi. Je vous disais l'agent d'accueil peut aussi vis-à-vis de l'extérieur être amené à diffuser des informations tarifaires par exemple sur le non réglementé ; il faut qu'il fasse attention. A son niveau, la diffusion n'est bien sûr pas catastrophique, mais évidemment, après au niveau Direction Energie, commerce, nécessairement les négociations qu'ils mènent avec des prospects doivent être protégées, surtout dans le cadre de marchés, d'appels d'offre.

Votre rôle est donc une certaine forme de sensibilisation ?

Oui !

Il n'y a pas d'outil ?

Non, bâillonner les gens, que la décence ne nous permet pas d'invoquer.

Finalement, quel serait le but de ces fonctions dans l'entreprise ?

La cohérence de l'action est la sécurisation des pratiques.

Qu'entendez-vous par cohérence ?

C'est-à-dire que pour une pratique donnée, le déroulement du projet soit toujours être le même quel que soit les intervenants, qu'il n'y ait pas de divergence selon les personnes ou les situations.

Donc de créer plus de cohérence au sein de l'entreprise, et par sécurisation ?

C'est la conformité à la règle de droit.

Pour vous, les informations peuvent-elles avoir de la valeur ?

Oui, l'information commerciale si on l'analyse en perte de chance de conclure un contrat, oui.

Donc une mauvaise sécurisation de l'information commerciale a des risques en matière de concrétisation de l'affaire ?

Oui ! C'est ça, et un contrat conclu imprudemment pouvant entrainer un contentieux, on peut estimer le montant que devrait l'entreprise en cas de litige. On pourrait le valoriser comme ça.

Ça peut se matérialiser par un risque financier ?

Oui, un risque financier bien sûr.

Avez-vous le sentiment de donner de la valeur à l'information ?

Question difficile… Si j'étais égocentrique, je dirais oui bien sûr. Trèves de plaisanterie, tout ce qui concoure au but dont je viens de parler, oui donne de la valeur.

Et cette valeur pourrait être l'articulation de la veille et du partage d'information ?

Oui !

J'ai terminé, si vous avez quelque chose à rajouter….

Si une chose, le terme intelligence économique, je n'en connaissais pas la définition que vous lui donnez, de ce que j'en savais, c'est l'activité de renseignement, traditionnellement c'était ça les services de contre-espionnage, notamment la DST à l'époque et la DCRI aujourd'hui a toujours cette activité. Cette définition-là, je ne la voyais pas dans l'entreprise sous cette forme. Car là elle est beaucoup plus globale pour l'entreprise.

23) Directeur Général

Durée : 40 minutes

Date : 22/02/2013 à 10h30

Présentation du contexte et des objectifs de recherche

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

Ma fonction est celle de Directeur Général, quotidiennement, il s'agit d'être en relation avec l'encadrement de proximité pour gérer les dossiers le plus rapidement possible. Il peut s'agir de dossiers relatifs aux contacts avec la clientèle, à la gestion des grands comptes, ou aux documents financiers. Une autre fonction, puisqu'il n'existe pas de Ressources Humaines à Gaz de Bordeaux, les relations avec les représentants du personnel ; les Comités d'entreprise, les Commissions Hygiène et Sécurité du Travail. Une fonction annexe, conjoncturelle, consistant en la recherche d'un partenaire de l'actionnaire principal en étant le correspondant fonctionnel de toute personne ou entité intéressée par la prise de participation à l'intérieur de GdB. Ce sont les fonctions principales que j'exerce avec un peu de représentation auprès d'un syndicat professionnel avec la prise en charge de un ou deux dossiers, par exemple sur les tarifs agents, ou d'autres thématiques du même genre.

Vous êtes donc en relation avec tous les managers de l'entreprise ?

D'une manière formelle grâce aux réunions du Comité de Direction, et d'une manière informelle au quotidien car j'ai fait le choix de ne pas faire stocker les dossiers avant qu'ils me soient présentés mais procéder à des échanges permanents avec les collaborateurs comme la Direction Energie, PTC, le juridique, etc… Je préfère des échanges rapides.

Quelles sont les fonctions d'intelligence économique que vous pratiquez ?

Aujourd'hui la veille, je la pratique très peu, le partage de l'information et des connaissances oui. Dès que je suis en possession d'une information, je tiens à ce qu'elle soit connue et diffusée. Par exemple, tous ce que je reçois du Syndicat Professionnel, je le diffuse largement, quel que soit le sujet, l'énergie, les Ressources Humaines, l'environnement.

La sécurisation et la protection des informations sensibles, personnellement je participe très peu à cela, même si il y a quelques informations sensibles dans l'entreprise, depuis la séparation avec le gestionnaire de réseau, concernant notamment des données commerciales. Je ne suis pas partie prenante dans cette sécurisation, par contre comme dans la gestion des connaissances l'information circule à vue interne, pour faire évoluer les gens, il en est de même vis-à-vis de l'environnement qu'il soit extérieur ou intérieur pour essayer d'influencer, surtout en cette période ou la direction de l'entreprise est influencée politiquement. Il est important que ce ne soit pas le seul impact qui puisse être entendu à l'extérieur de l'entreprise notamment.

Comment se traduit, concrètement, le partage de l'information ?

Il y a deux niveaux d'information, je diffuse beaucoup d'informations qui arrivent de l'environnement et du syndicat professionnel. Je les reçois de manière quotidienne et en fonction de leur nature, je les rediffuse avec ou sans commentaires notamment aux trois personnes les plus intéressées étant la Direction Energie, la Direction de PTC et le juridique. Comme la fonction Ressources Humaines est mal définie dans l'entreprise, car sous-traitée à la maison mère, toutes ces informations sont aujourd'hui plutôt partagées du côté juridique. J'ai essayé, depuis que je suis là, de donner au juridique une dimension Ressources Humaines qu'il n'avait pas. Cela ne signifie pas que je sois mécontent des services des Ressources Humaines, mais je pense qu'ils ne sont pas assez professionnels au niveau de la gestion quotidienne, il y a trop d'habitudes, de faits acquis, de non remise en cause. J'essaie de développer ce côté qui ne l'était pas beaucoup.

Vous liez l'influence avec le politique, pour quelle raison ?

Dans la situation actuelle où nous sommes à la recherche de partenaires extérieurs, je pense que l'information qui nous touche ou qui nous traverse doit être adaptée pour qu'elle soit vue de l'extérieur d'une manière positive. Nous entendons souvent des propos sur GdB relativement désagréable, même de la part de notre maison mère. Il y a donc à faire des actions pour rétablir une certaine vérité, aujourd'hui on affuble de beaucoup de mots l'entreprise, qui ne sont pas toujours justifiés.

Pour vous, quelles sont les conséquences de ces mots négatifs ?

Dans la situation actuelle, cela risque de dévaloriser l'entreprise, soit en décourageant de futurs investisseurs, soit de considérer que cela s'apparenterait à un boulet que de s'occuper de GdB. Je pense que cela n'est pas 100% vrai.

Pour vous, il y a donc un lien entre le message diffusé par l'entreprise et sa valeur ?

Oui, et la manière dont elle est perçue à l'extérieur.

Quelles seraient à votre avis les conséquences de mauvaises pratiques du partage des connaissances ?

La manière dont est constituée aujourd'hui l'entreprise fait que l'encadrement n'est pas enclin à partager l'information. Les collaborateurs ont trop un fonctionnement en pré carré, chacun est dans son tuyau. Le partage d'informations au sein du Comité de Direction est plutôt un partage des problèmes auxquels nous recherchons une solution qui ne suffit pas. Je pense que les informations d'activité, de résultat, ou tout ce qui tourne autour de notre métier et notre positionnement dans l'environnement doivent être diffusées pour que les gens ne se sentent pas seul dans l'entreprise afin qu'ils ne soient pas dépendants des autres afin qu'il y ait un croisement d'informations.

Il y a deux grands métiers dans l'entreprise, le service et l'énergie, et souvent, les interconnections ne se font pas à ce niveau-là.

Quand vous regardez ces fonctions, pensez-vous qu'elles sont importantes, pouvez-vous les hiérarchiser ?

Ramené à l'entreprise, la protection informationnelle apparaît comme complétement en dernier. La gestion des connaissances, interne à l'entreprise est la plus importante. L'influence est aujourd'hui importante dans le contexte, au sens large du terme, du faits de notre métier je ne vois pas ce que l'on pourrait influencer à l'extérieur. La veille, et la collecte de l'information sur les bonnes pratiques professionnelles ou adjacentes sont essentielles. Je classerais donc en premier la gestion des connaissances, puis la veille, l'influence et la protection informationnelles.

A votre avis, ces quatre fonctions représentent-elles un tout ?

Je dissocierais la protection de l'information, qui relèverait de la protection de notre cœur de métier, même s'il ne soit pas chez nous d'un extrême secret. Nous sommes sur des marchés publics, avec des tarifs réglementés, nous ne sommes pas dépositaires de brevets, nous ne sommes pas dans un métier de création.

Donc le fait de créer et d'innover a pour conséquence de devoir œuvrer en matière de protection des informations ?

Exactement, comme ici je ne vois pas beaucoup de création et d'innovation, c'est pour cela que je dissocierais cette fonction. C'est lié à l'environnement de l'entreprise, à l'intérieur de l'entreprise je dissocierais cette fonction.

Pour vous, quels sont les collaborateurs ou les services les plus impliqués dans ces fonctions ?

Aujourd'hui la veille est très mal organisée. A l'exception de l'information légale et réglementaire, ou le service juridique opère une bonne collecte d'informations, c'est un peu par hasard que l'information est collectée ou diffusée, à l'exception de celle que je reçois de l'environnement professionnel. Par exemple, les rapports de la CRE, personne dans l'entreprise n'est chargé de regarder si de nouveaux documents sont publiés.

Et sur les autres fonctions d'intelligence économique ?

Sur l'influence aujourd'hui peu, sur le partage des connaissances je suis malheureusement le seul qui m'en occupe, et sur la protection des connaissances, personne ne protège rien, car il n'y a pas grand-chose à protéger dans l'entreprise.

Une meilleure pratique de ces fonctions aurait-elle un impact sur l'entreprise ?

Je n'en suis pas persuadé, si ce n'est la veille pour le côté réglementaire. La prise en compte des évolutions réglementaires est en effet parfois un peu tardive. Il n'y a pas d'anticipation avant que les règlements tombent, et c'est par l'intermédiaire du syndicat professionnel auquel je participe que je récupère un maximum d'informations. Avant, il y avait un grand vide, c'est-à-dire que les informations qui descendaient n'étaient pas du tout exploitées. Ce syndicat a tout de même pour vocation d'anticiper la future réglementation, ou du moins échanger des informations qui servent à tout le monde pour anticiper par exemple les changements de système informatique. Avant nous étions pris au dépourvu.

Vous évoquez l'exploitation de l'information ?

L'exploitation est bassement matérielle, nos systèmes d'information sont vieillissants, et toute réglementation se traduit a plus de 80% sur la facturation énergie grand public, et à chaque fois nous avons les plus grandes difficultés à se mettre en règle avec la légalité car nous sommes souvent pris au dépourvu. Si nous sommes en veille nous pouvons anticiper tout cela.

Il s'agit donc d'informations réglementaires ?

C'est le réglementaire qui m'intéresse le plus parce que notre métier est réglementé, comme pour les tarifs. La taxe biométhane est un exemple, nous n'y étions pas assujetti à l'époque où cette règle est sortie, aujourd'hui nous avons pris six mois de retard dans sa mise en place.
Nous allons être obligés de verser des sommes que nous ne récupérerons pas.

Dépendez-vous d'autres services de l'entreprise en matière d'informations ?

Dépendre est un grand mot, car je pense que dans l'entreprise personne ne s'occupe de collecter l'information. La preuve, avant que je m'intéresse à l'information réglementaire, elle n'était pas connue ou alors elle était prise à l'extérieur d'une manière intéressée et ponctuelle sans véritable diffusion.

Avez-vous un retour lorsque vous diffusez de l'information ?

J'ai des retours, pas majoritaires, j'ai d'abord l'impression que l'information est prise en compte, il y a des anticipations. Des commentaires, je dirai une fois sur cinq.

Et le côté informel ?

Je pense que le partage d'informations est informel, je ne suis pas très adepte des procédures écrites, cela rejoint le fait que je préfère voir les gens au fur et à mesure, plutôt que faire des grandes messes sur des informations ponctuelles qui peuvent apparaître comme décalées.

Quelles seraient pour vous les finalités de ces fonctions d'intelligence économique ?

La finalité, c'est que l'on ne peut pas se permettre avec notre métier d'être en retard sur les évolutions. Nous sommes de plus en plus concurrencés sur notre territoire, si nous ne nous informons pas, sur les réglementations, les pratiques des salles de marché, nous serons vite à la traine.

L'ouverture à la concurrence a-t-elle eu un impact sur ces fonctions ?

Je pense que oui, elle nous a obligé d'avoir une veille plus complète, depuis sept ou huit mois, nous nous intéressons aux appels d'offre. Il s'agit d'un travail de veille. Depuis ces derniers mois nous répondons quotidiennement à des appels d'offre sur un territoire qui nous était jusqu'alors inconnu.

Quels sont les collaborateurs impliqués dans ce processus ?

Il s'agit de ceux du service commercial et grands comptes.

Considéreriez-vous que l'information peut avoir de la valeur ?

Dans ces cas de figure, la réponse est oui. Elle a deux valeurs, l'information pour le commerce a une valeur d'opportunité commerciale, et l'information réglementaire, c'est être à jour pour ne pas être pénalisés. Nous avons pour certain sujet aujourd'hui un an de retard. Ce retard peut avoir des conséquences financières vis-à-vis des structures ou des organismes qui gèrent cette réglementation. Nous risquons d'être soumis à des amendes.

Pensez-vous valoriser l'information ?

Je n'en suis pas vraiment persuadé, car il est très rare que j'ajoute des commentaires aux informations transmises.

Quel est votre avis sur la fonction Direction des Systèmes d'Information ?

Nous sommes dans un contexte particulier, car le système ne nous appartient pas et est piloté par la maison mère. Il est malheureusement vieillissant, même si des travaux récents tentent de l'améliorer. C'est véritablement handicapant, car nous manquons de réactivité. Les responsables n'ont pas accès à une information de manière vivante. Il serait souhaitable aujourd'hui de connaître les résultats économiques quasi instantanément. Les collaborateurs intéressés à ce type de résultats se sont aujourd'hui crées leur propre système d'informations. Cela implique du temps perdu, de la ressaisi.

Vous avez évoqué le fait que les collaborateurs pratiquent aujourd'hui la veille mais ne partagent pas l'information, pour quelle raison ?

Parce que ce n'est pas la culture de l'entreprise qui a un impact important sur ces fonctions, même si je sors la protection informationnelle. Il y a des murs entre la veille, la gestion des connaissances et l'influence, les gens aujourd'hui veillent pour eux.

Il serait nécessaire de créer d'un partage en nommant des collaborateurs qui alimentent une source d'informations partageables.

Table des matières

Remerciements 4

Résumé/abstract 6

Sommaire 8

Introduction générale 10

§1. Actualité et originalité du sujet 13

§2. Intérêts du sujet 16

A. Intérêt théorique 16

1) L'étymologie de l'intelligence économique 16

2) Les origines militaires du concept d'intelligence économique 18

3) Un objet de recherche original 20

B. Intérêt managérial 23

1) Des bouleversements structurels à l'origine du concept d'intelligence économique 23

2) De multiples apports pratiques 25

§3. Problématique et objectifs poursuivis 28

A. L'éclatement de la recherche française en intelligence économique 28

B. Définitions de l'intelligence économique et nécessité de matérialisation 31

§4. Posture épistémologique et méthodologie 37

Première partie : L'intelligence économique : un état de l'art 43

Chapitre 1er : Influence pratique et approche fonctionnelle de l'intelligence économique .. 45

Section I : Les origines anglo-saxonnes du concept 46

§1. Business intelligence : collecte de données et renseignements 46

§2. Competitive intelligence et processus stratégique 49

§3. Organizational intelligence : une approche organisationnelle 51

§4. Une construction anglo-saxonne progressive et complémentaire de la prise en considération de l'information par les acteurs économiques 55

Section II : Les pratiques d'intelligence économique : entre politiques publiques et acteurs économiques 60

§1. L'impulsion des politiques publiques en matière d'intelligence économique ... 61

A. Le rapport Martre tourné vers les entreprises 61

B. Le rapport Carayon : Intelligence économique et cohésion sociale 64

C. L'actualité des politiques publiques d'intelligence économique..... 67

§2. Entreprises et pratiques indolores d'intelligence économique 71

A. Statistiques et pratiques éclatées d'intelligence économique 71

B. L'intelligence économique : un concept fédérateur..... 74

C. Association de cas à l'intelligence économique 78

Section III : L'approche scientifique de la définition fonctionnelle de l'intelligence économique 82

§1. Une approche par fonction de l'intelligence économique..... 83

A. Le cycle du renseignement : un socle théorique de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique..... 83

B. Veille, gestion et protection des connaissances : bases fonctionnelles de l'intelligence économique..... 86

C. L'influence ; le lien entre intelligence économique et communication..... 89

§2. Présentation et limite des approches fonctionnelles de l'intelligence économique 91

A. Un objectif commun : la décision..... 92

B. Approche processuelle et cohérence fonctionnelle 93

C. Les limites de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique 96

Chapitre 2e : Essai de définition matérielle de l'intelligence économique 99

Section I : Portée d'une approche matérielle et pluralité terminologique..... 100

§1. Intérêt de matérialisation du concept 100

A. La nécessité d'une approche fonctionnelle d'identification de l'intelligence économique..... 100

B. Matérialisation du concept et cohérence de l'intelligence économique 102

C. Mintzberg et la place de l'information dans le management..... 104

§2. Exemples d'approches matérielles de la gestion informationnelle 108

A. Lesca et le management stratégique de l'information 108

B. Le modèle d'intelligence économique de Besson 112

C. Larivet ; l'intelligence économique comme concept managérial 114

Section II: L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux 117

§1. De l'information à son asymétrie : objet d'intelligence économique 118

A. L'asymétrie de l'information : l'objet de l'intelligence économique..... 118

B. La révolution de l'information dans les échanges marchands..... 121

C. Comptabilité internationale et qualité de l'information 124

§2. Du réseau au système : moyen d'intelligence économique..... 127

A. L'association de la notion de réseau à la démarche d'intelligence économique 127

B. Le système d'intelligence économique..... 130

§3. La création de valeur comme finalité de l'intelligence économique..... 133

Section III : Proposition d'une définition matérielle de l'intelligence économique..... 139

§1. Rapprochement fonctionnel et conceptualisation de l'intelligence économique 139

A. Veille et influence : une asymétrie d'information entre l'organisation et son environnement 139

B. Gestion des connaissances : un besoin de symétrie d'information au sein de l'organisation 142

§2. Ébauche de définition matérielle de l'intelligence économique 145

A. Une capacité systémique de gestion de l'asymétrie de l'information créatrice de valeur 145

B. Limites de l'approche matérielle de l'intelligence économique..... 149

Conclusion de la première partie 151

Deuxième partie : L'intelligence économique : vérification empirique d'une définition matérielle 153

Chapitre 3 : Contexte, positionnement épistémologique et choix méthodologiques..... 156

Section I : Posture épistémologique, stratégie de recherche et mode de recueil des données 157

§1. Posture épistémologique 158

A. L'épistémologie : un enjeu important en sciences de Gestion 158

B. Objectifs de recherche et posture constructiviste 164

§2. Le choix d'une méthodologie qualitative..... 166

A. Une stratégie et méthodologie de recherche..... 166

B. Modes de recueil et analyse des données 171

Section II : Présentation de l'étude de cas 177

§1. Présentation de Gaz de Bordeaux, acteur du secteur énergétique 177

A. Les enjeux du secteur énergétique 177

B. Gaz de Bordeaux, un acteur singulier 180

C. Organisation du cas étudié 186

§2. L'intelligence économique et le secteur énergétique 189

A. L'information comme ressource d'un marché en pleine mutation 189

B. Les pratiques de l'intelligence économique par les acteurs du secteur énergétique 192

C. Premières observations et présence de l'intelligence économique au sein du cas d'étude 200

D. Un besoin de cohérence dans les pratiques informationnelles 205

Chapitre 4 : Présentation des résultats et apports de la recherche 209

Section I : Pratiques nuancées et limites de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique 210

§1. Les fonctions d'intelligence économique : des pratiques composites 210

A. La présence indéniable de la veille et de la gestion des connaissances 210

B. L'existence résiduelle de l'influence 215

C. Protection et choix sémantiques contestables 219

§2. La limite empirique de l'approche fonctionnelle de l'intelligence économique 222

A. Le poids de pratiques informelles face à une vision processuelle 222

B. La fongibilité des fonctions d'intelligence économique 227

Section II : La pertinence de la conceptualisation de l'intelligence économique au regard des concepts managériaux 232

§1. Correspondances fonctionnelles et approche matérielle de l'intelligence économique 232

A. L'asymétrie d'information au cœur des fonctions d'intelligence économique 233

B. La légitimité d'une approche systémique 240

C. La création de valeur comme justification à la formalisation de l'intelligence économique 244

D. Présentation du modèle : apports pratiques et théoriques 249

§2. L'émergence de propositions issues de la modélisation 254

A. L'influence de l'intelligence économique sur l'asymétrie de l'information 257

B. L'approche systémique des asymétries d'information 261

C. La contribution de l'intelligence économique à la création de valeur 264

D. Une variable pesante liée au formalisme de l'intelligence économique 268

§3. Limites de l'approche matérielle de l'intelligence économique 272

A. Les limites inhérentes aux méthodes qualitatives 272

B. Les limites conceptuelles 274

Conclusion de la deuxième partie 277

Conclusion générale 280

§1. Contribution managériale 281

§2. Contribution théorique 285

Table des illustrations 290

Table des tableaux 294

Bibliographie 297

Annexes 317

A. Annexe 1 : « Quelques définitions de l'intelligence économique… », Extrait des annexes du rapport CARAYON (2003) 318

B. Annexe 2 : Lettre du Premier Ministre datée du 15 Janvier 2011 322

C. Annexe 3 : Guide d'entretien 324

D. Annexe 4 : Support de présentation entretiens 325

E. Annexe 5 : Retranscription entretiens 327

1) Responsable Développement Ressources Humaines 329
2) Cadre Chargé d'étude Négoce et Tarifs 334
3) Ingénieure approvisionnement énergie 340
4) Cadre Chargé d'études négoce et tarif 347
5) Cadre Responsable Commercial 357
6) Chef de marché habitat 367
7) Responsable Communication 372
8) Chef de marché professionnels 376
9) Directeur de la communication 380
10) Chef du Pôle MSI 391
11) Cadre Responsable SI 395
12) Cadre méthode 400
13) Responsable qualité, sécurité, développement durable 404
14) Directeur Prestations Techniques Clientèles 414
15) Responsable Pôle Etudes et Chantiers 422
16) Cadre développement des ressources et animation filière 433
17) Responsable Comptable et Financier 438
18) Directeur Financier 448
19) Chef de département Moyens Généraux 456
20) Cadre Développement Durable, Innovation, Nouvelles Technologies 465

21) Chef du pôle juridique et affaires générales..... 476
22) Cadre Juriste Contentieux..... 487
23) Directeur Général..... 495

Table des matières..... 500