

LA PRATIQUE DE L'INTELLIGENCE POUR LA TRANSFORMATION DIGITALE ET SON IMPACT SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

CHRISTOPHE BISSON , Ph.D.
NABILA BOUKEF, Ph.D.

INTRODUCTION

AUTEURS

Christophe Bisson, Ph.D.

Directeur scientifique du programme
MsC Stratégie et Influence
Internationales à SKEMA Business
School

Nabila Boukef, Ph.D.

Professeure associée de Management
des systèmes d'information et
transformation digitale à SKEMA
Business School

La transformation digitale (TD) se situe au cœur des perspectives de croissance de la plupart des organisations, et comprendre de manière précise l'écosystème externe dont elle dépend est indispensable. La pandémie de COVID-19 n'a fait qu'accélérer le rythme de la TD ; dans de nombreux secteurs, elle est même devenue une question de survie.

La transformation digitale traite de l'utilisation des technologies de l'information pour transformer les modèles économiques, processus, habitudes et capacités de l'entreprise (à la fois les produits et services).

Bien que la technologie soit au cœur de la transformation digitale, pour réussir dans cette « nouvelle normalité » cette transition doit être orientée marché et non technologie. La question que les organisations doivent se poser est « quels sont les besoins des clients que nous pouvons satisfaire en dégageant des bénéfices » et non « qu'est-ce qui est technologiquement possible ».

Rogers (2016) met en avant cinq aspects de la transformation digitale :

- Clients
- Concurrence
- Données
- Innovation
- Valeur

Les organisations
ne pourront pas
créer durablement
d'avantage
concurrentiel
sans utiliser
les données de
manière
stratégique.

Le point central est ici la capacité de l'organisation à s'adapter aux nouvelles règles de la concurrence à l'ère du numérique : les nouveaux comportements et attentes des clients, l'évolution de la concurrence, la rapidité de l'innovation, le besoin de créer constamment de nouvelles formes de valeur, etc.

Face à l'évolution rapide des besoins client et des capacités de la concurrence, les organisations ne pourront pas créer durablement d'avantage concurrentiel sans utiliser les données de manière stratégique. Cela implique donc de collecter les bonnes données et de les intégrer dans le processus de décision.

Dans la même veine, Dubois (2016) identifie trois composantes de la transformation digitale :

- L'intelligence économique et stratégique (la capacité à collecter/analyser des données pour améliorer la prise de décisions)
- L'intégration des technologies digitales pour transformer les processus de l'organisation et ses capacités organisationnelles
- La création de valeur (le résultat de la transformation digitale)

Malgré l'importance de l'intelligence économique et stratégique pour la performance organisationnelle, sa valeur pour la transformation digitale n'a pas encore été étudiée dans le cadre de travaux de recherche. Par ailleurs, le lien entre l'intelligence économique et stratégique et la transformation organisationnelle n'a pas non plus été étudié. Nous ne comprenons donc pas précisément à l'heure actuelle comment l'IES affecte le processus de transformation digitale ni ses résultats.

Cette étude porte sur l'aspect spécifique de l'intelligence économique et stratégique que nous appelons l'intelligence pour la transformation digitale, ou ITD. En nous appuyant sur la définition de l'IES de Bisson (2013), l'ITD peut se définir comme :

La collecte légale de données et d'informations, ensuite traitées et analysées, permettant de diffuser des connaissances relatives à l'environnement concurrentiel. L'ITD permet aux organisations d'anticiper des opportunités ou menaces qui affectent la transformation digitale de l'ensemble de l'entreprise

Cette étude a pour but de mieux comprendre l'ITD et d'évaluer son impact sur l'agilité organisationnelle (l'agilité étant définie comme une « capacité dynamique d'ordre supérieur à plusieurs facettes permettant de détecter et répondre de manière efficace aux différentes conditions du marché » – voir Lee, Sambamurthy, Lim et Wei; 2015, p. 405).

Nos conclusions empiriques ci-dessous révèlent différentes pratiques d'ITD et démontrent l'étendue de son impact sur l'agilité organisationnelle.

REMERCIEMENTS

Les auteurs souhaitent remercier les membres du conseil de direction de SCIP Monde, tout particulièrement Paul Santilli et Cam Mackey, pour leur soutien et leurs conseils.

Nous aimerions également remercier Claude Revel, Denis Jacquet, Aurelien Blaha, Emmanuelle Rigaud et Christophe Chambet Falquet pour leur soutien.

© Christophe Bisson,
Nabila Boukef, mai 2021



IMPLICATIONS

L'ORGANISATION A SON IMPORTANCE

Bien que les entreprises ne disposent généralement pas d'une personne ou d'un service dédié à plein temps à l'intelligence économique et plus particulièrement à l'ITD, n'oublions pas que « l'affaire de tous n'est l'affaire de personne ». De nombreuses organisations pourraient largement bénéficier de la création d'un répertoire centralisé pour toutes les informations relatives à la transformation digitale. Cela permet d'offrir un point de référence unique aux employés, ce qui a son importance car la transformation digitale concerne souvent toutes les facettes de l'organisation. Lorsque la responsabilité de l'ITD est du ressort de l'IES, l'entreprise bénéficie des capacités avancées que possède cette dernière pour la collecte, l'analyse et la communication.

Action recommandée

Désignez une équipe ou un service déjà existant en tant que point central pour toutes les informations qui relèvent de la transformation digitale. Parlez-en largement dans toute l'entreprise, sans vous limiter aux employés en contact direct avec les clients.

L'ITD DOIT ÊTRE À LA PAGE

La technologie n'est certes pas une panacée, mais nos résultats démontrent que les entreprises qui utilisent des technologies avancées pour l'IES et l'ITD bénéficient d'une meilleure agilité. Les entreprises les plus sophistiquées se sont également révélées les plus susceptibles d'utiliser l'intelligence artificielle pour la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information.

Action recommandée

Organisez un audit de la fonction IES (ou du service globalement responsable de l'ITD). Identifiez les carences et points bloquants et créez un plan pour y remédier (la phase de collecte est une candidate idéale pour l'optimisation, potentiellement à l'aide de technologies avancées).

REGARDEZ AU-DELÀ DE LA CONCURRENCE

Le facteur externe qui influe le plus sur la prise de décision en matière de transformation digitale est la demande des clients. Le fait de conserver dans des silos étanches les informations collectées sur vos clients, vos fournisseurs et vos concurrents mène droit à la catastrophe.

Action recommandée

Une ITD efficace nécessite une vue d'ensemble de l'environnement externe de l'entreprise. Si l'IES ne surveille pas déjà vos clients, vos fournisseurs, les tendances macro, etc., ajoutez ces éléments à leur mission ou développez rapidement des processus pour partager des informations et connaissances avec les autres services responsables de ces aspects.

MÉTHODOLOGIE

Le modèle original utilisé dans notre étude a été créé par Wright, Pickton et Callow (2002) en étudiant les bonnes pratiques d'IES au Royaume-Uni, qui ont accompagné de nombreuses transformations au cours des 10 dernières années à mesure que les entreprises et les technologies ont évolué. Voir par exemple Wright, Bisson et Duffy (2012) et Bisson (2014). Le modèle utilisé dans cette étude exploratoire est dérivé de celui utilisé par Sahin et Bisson (2020) qui a abouti à la première typologie des pratiques d'IES dans une compagnie aérienne.

Ce modèle présente 5 composantes :

- Collecte
- Attitude
- Soutien technologique pour la collecte et l'analyse de données/informations
- Utilisation
- Localisation des personnes et de l'unité affectées à l'ITD

L'ensemble des descripteurs des différents niveaux de chaque composante est fourni dans le tableau 1.

Les conclusions de l'étude ont donc été appliquées en suivant ce cadre. Les catégories en italique sont celles que les entreprises doivent viser si elles souhaitent mettre en œuvre l'ITD à un niveau optimal afin de générer le maximum de profits et de performances.

L'évaluation de l'agilité organisationnelle a été réalisée d'après les 12 critères définis par Lee, Sambamurthy, Lim et Wei (2015, p.405). Les répondants ont donné leur opinion concernant les actions et résultats de différentes entreprises concernant ces points.

Le questionnaire a été réalisé sous Qualtrics (www.qualtrics.com) et a permis de collecter des réponses en ligne anonymes de la part des membres de SCIP – l'organisation à but non lucratif leader du domaine de la stratégie et de l'IES – à l'exclusion des professionnels du secteur public ou du monde académique.

Après nettoyage des données (par ex. en ignorant les questionnaires incomplets), 78 ensembles de réponses complets ont été analysés. L'agilité organisationnelle a été mesurée à l'aide d'une échelle Likert en 7 points (pas du tout d'accord, pas d'accord, plutôt pas d'accord, neutre, plutôt d'accord, d'accord et tout à fait d'accord), nous permettant de contextualiser l'agilité relative de l'entreprise de chaque répondant. Pour terminer, une analyse en cluster a été effectuée pour explorer la relation entre le niveau de pratique d'ITD et le degré d'agilité (voir le profil des répondants en annexe).

ATTITUDE	A1	Exempte	L'entreprise pense qu'elle n'est pas concernée par le digital et la concurrence, soit parce qu'elle est tellement petite qu'elle n'est pas affectée par les chocs externes, soit parce qu'elle est tellement grande qu'elle domine le marché et que la concurrence est quasiment inexistante. La direction se désintéresse des pratiques d'ITD.
	A2	Ponctuelle	Les différents services mènent des activités d'ITD de manière indépendante, en fonction des besoins. La direction n'est pas impliquée.
	A3	Opérationnelle	La direction est impliquée dans les processus d'ITD en raison de ses avantages potentiels. Les processus répondent à des nécessités tactiques et des applications à court terme. Pas d'approche stratégique de l'ITD.
	A4	Stratégique	Démarche stratégique long terme de l'ITD par tous les services et la direction. La planification future via des réunions de crises et l'étude de scénarios possibles sont très fréquents.
COLLECTE	G1	Basique	Seuls les médias courants, gratuits et facilement accessibles sont utilisés pour collecter de l'information. Collecte essentiellement réalisée par les employés eux-mêmes. Limité par l'absence de fonds disponibles pour des recherches ou analyses approfondies.
	G2	Chasseur	Des personnes spécifiquement en charge des processus d'ITD consacrent du temps, de l'argent et des efforts à collecter des informations difficiles à trouver. Pas d'attente d'un retour immédiat ; c'est la connaissance ou l'instinct en lui-même qui sont valorisés.
LOCALISATION	L1	Ad hoc	Aucune unité n'est chargée des activités d'ITD dans l'entreprise. Chaque service réalise individuellement l'ensemble des activités en fonction des besoins. Limité par l'absence de communication avec les autres services.
	L2	Désignée	Une unité à temps plein est chargée des activités d'ITD. Cette unité répond à des objectifs stratégiques, échange avec tous les services concernés et dissout les barrières de communication.
SOUTIEN TECHNOLOGIQUE	ST1	Simple	Seuls les outils gratuits et accessibles facilement qui ne requièrent pas de formation (ex : sites web, applications de bureautique déjà disponibles) sont utilisés pour collecter et organiser l'information. Il n'existe aucun soutien à ce niveau de la part de l'entreprise.
	ST2	Moyen	Des outils prêts à l'emploi simples ou gratuits sont utilisés pour recueillir les informations (bases de données spécialisées, alertes web, sites web de brevets). Il existe un soutien minimal de l'entreprise pour ce type d'outils.
	ST3	Avancé	Le recueil, le stockage, l'analyse et la diffusion à haut niveau des informations sont effectués de manière automatique par des systèmes d'information. Les données font l'objet d'une analyse statistique. Forte intégration au sein de l'entreprise.
	ST4	Élevé	Le machine learning, l'intelligence artificielle, le text mining et l'analyse sémantique sont employés. La visualisation des résultats et des informations minées est disponible.
UTILISATEUR	U1	Non averti	Utilisateur occasionnel ou non-utilisateur. Utilisera les activités d'ITD car c'est la tendance et ce que font les autres. Aucun processus ni structure pour l'ITD. Ne comprend pas ce qu'est l'ITD.
	U2	Déconnecté	L'utilisateur agit sur la base des informations collectées par tout type de moyen, sans analyse ni validation d'autres services. Mène à un gaspillage de ressources. Risque de mauvaises décisions par rapport aux actions de concurrents mieux avertis.
	U3	Tactique	Surveille constamment le secteur, les réglementations et la concurrence pour comprendre leur impact sur l'entreprise. Comprend l'importance de l'ITD, mais n'en voit pas l'intérêt stratégique. Limité par l'absence de collaboration à l'échelle de l'entreprise.
	U4	Stratégique	Démarche long terme impliquant tous les services. Des systèmes d'alerte précoce stratégique, scénarios de jeu de guerre, analyse « What If » et planification future basés sur tous les possibles changements d'environnement digital ou concurrentiel sont fréquemment réalisés. Le partage d'information est généralisé et les freins bureaucratiques sont limités voire inexistants en ce qui concerne l'ITD.

Tableau 1 – Typologie des pratiques d'intelligence pour la transformation digitale

APPLICATION DE LA TYPOLOGIE À NOS RÉSULTATS

COLLECTE D'INFORMATION POUR L'ITD

Nous avons posé à nos répondants plusieurs questions dans le but de comprendre la démarche adoptée par leur entreprise pour collecter, partager et ressourcer l'intelligence afin de soutenir leur transformation digitale.

Les répondants ont d'abord décrit les divers ensembles de données qu'ils ont utilisés pour soutenir leur transformation digitale (les pourcentages ne totalisent pas 100 car les participants pouvaient sélectionner plusieurs réponses). 60 % utilisent généralement les mêmes sources d'information pour l'intelligence économique et stratégique que pour les initiatives en faveur de la transformation digitale. Cependant, 44 % utilisent au moins certaines ressources spécifiques pour la transformation digitale.

44 % des
répondants
utilisent
certaines
sources
d'information
spécifiques
pour leur TD.

Les répondants ont identifié plusieurs sources spécifiques qu'ils utilisent pour la transformation digitale, notamment : l'écoute des réseaux sociaux, des ressources sur des bonnes pratiques, des bannières de marketing digital, CB Insights, des études client, CrunchBase, Maddyness, des blogs, Evaluator Group, Bloomberg Terminal, Panjiva, NEMA, Wood Mackenzie, des données télémétriques, l'intelligence interne des employés, une plateforme d'IES préexistante, l'expertise d'entreprises ou fournisseurs externes, des balanced scorecards internes, des études de marché en vente libre, Gartner et Forrester.

Nous avons également posé des questions sur les informations utiles à la transformation digitale que les répondants obtiennent de la part de leurs propres employés. 64 % obtiennent un volume soit moyen soit élevé d'informations utiles de la part de leurs propres employés. Les 36 % restants reçoivent généralement peu ou pas d'information, et une partie ne savait pas répondre, ce qui tend à suggérer que nombre d'entre eux ne tirent pas parti voire ignorent une réserve potentielle d'informations utiles.

Nous avons enfin demandé quelles ressources financières les répondants recevaient pour soutenir l'ITD. 19 % reçoivent un soutien financier minimal (tout juste suffisant pour couvrir une collecte basique d'informations), et 38 % ont indiqué que les fonds ne sont disponibles que lorsqu'il est possible d'anticiper un retour sur investissement (les professionnels de l'IES savent cependant qu'il peut être difficile de garantir un ROI, surtout à l'avance).

De manière peu surprenante, les répondants rencontrent des difficultés pour obtenir des financements pour l'ITD. 50 % des répondants parviennent à obtenir des financements lorsqu'ils en font la demande, et pour 10 % d'entre eux un budget est alloué et doit être respecté indépendamment de toute évolution des besoins. Par rapport aux autres répondants, cette dernière catégorie peut bénéficier d'une meilleure stabilité, ce qui peut potentiellement mener à de la sérénité (voir figure 1) et de meilleurs résultats.

Quel soutien financier est offert par l'entreprise pour l'ITD ?

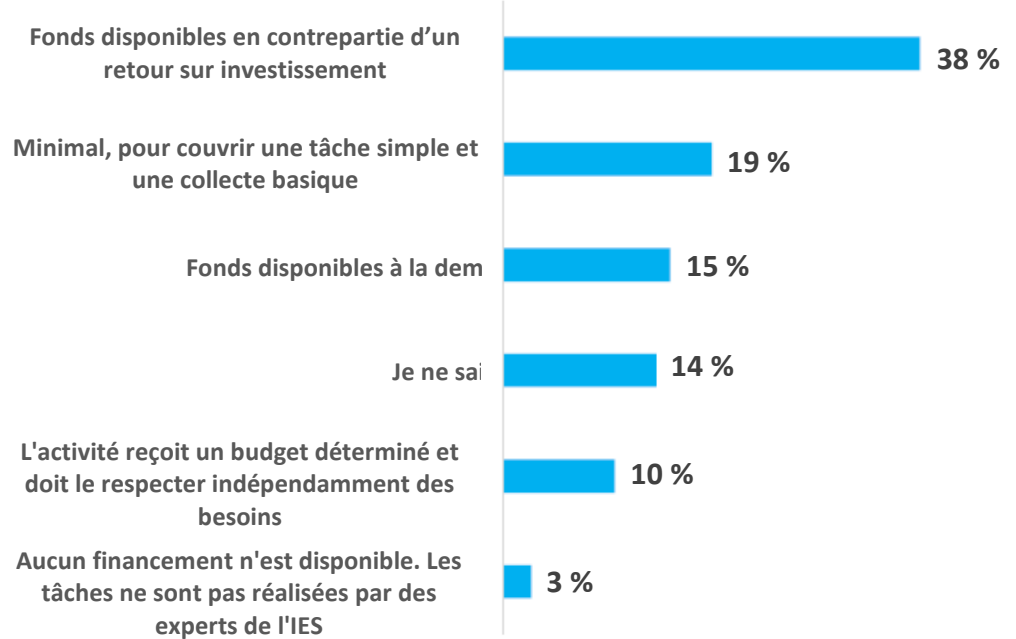


Figure 1

Ainsi, d'après les données collectées et le modèle indiqué plus haut dans le Tableau 1, voici comment nous classons les répondants en termes de sophistication de leurs capacités de collecte pour l'ITD :

45 % des répondants se situent au niveau « basique »

Seuls les médias courants, gratuits et facilement accessibles sont utilisés pour collecter de l'information. Collecte essentiellement réalisée par les employés eux-mêmes. Limité par l'absence de fonds disponibles pour des recherches ou analyses approfondies.

50 % des répondants se situent au niveau « chasseur »

Des personnes spécifiquement en charge de l'ITD consacrent du temps, de l'argent et des efforts à collecter des informations difficiles à trouver.

Les derniers 5 % des répondants se situent à mi-chemin entre les niveaux basique et chasseur.

ATTITUDE ORGANISATIONNELLE ENVERS L'ITD

Nous avons demandé aux répondants à quelle fréquence ils collectaient des informations sur leurs concurrents, leurs clients et les nouvelles technologies. Plus de 50 % des répondants collectent des informations sur leurs concurrents et leurs clients à minima chaque semaine, et 44 % collectent des informations sur les nouvelles technologies à la même fréquence.

Fréquence de la collecte	Champ des informations collectées		
	Concurrents	Technologies	Clients
Quotidienne	41 %	31 %	29 %
Hebdomadaire	12 %	13 %	22 %
Mensuelle	14 %	19 %	17 %
Trimestrielle	9 %	9 %	6 %
Annuelle	4 %	4 %	4 %
Irrégulière, lorsque les informations deviennent disponibles	5 %	5 %	5 %
Irrégulière, lorsqu'un projet l'exige	8 %	5 %	8 %
Irrégulière, en réponse à des demandes de veille	0 %	3 %	4 %
Régulière, en réponse à des demandes de veille	5 %	5 %	3 %
Je ne sais pas	3 %	6 %	3 %

Tableau 2

La TD est extrêmement ou très importante pour les perspectives de croissance de 80 % des répondants.

Ensuite, plus de la moitié des répondants (54 %) ont indiqué n'avoir aucun processus ou système en place pour collecter, analyser, diffuser ou stocker l'ITD. 37 % ont indiqué qu'ils disposaient d'un tel processus, et 9 % ne savaient pas.

Près de 80 % des répondants ont déclaré que la transformation digitale est extrêmement ou très importante pour les perspectives de croissance de leur organisation. Les attentes dans ces entreprises sont donc élevées (voir figure 2).

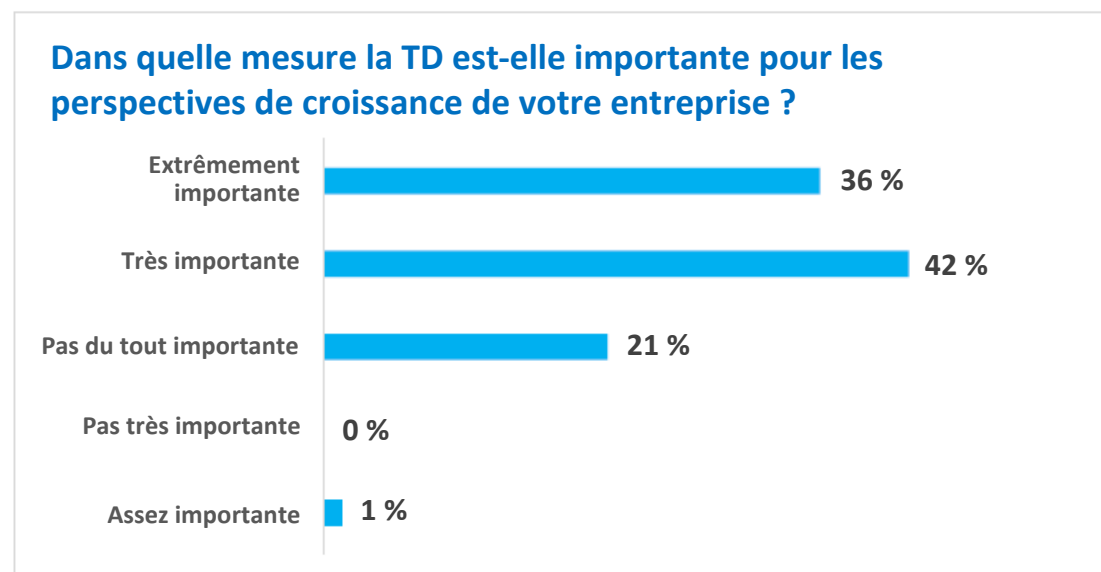


Figure 2

Malheureusement, nombre d'entre eux n'ont pas de processus ou systèmes en place pour gérer l'intelligence propre à la transformation digitale. Cependant, 38 % déclarent qu'il existe des processus spécifiques pour l'ITD (voir la figure 3).

38 %
disposent de
processus
spécifiques
pour gérer les
informations
utiles à la TD.

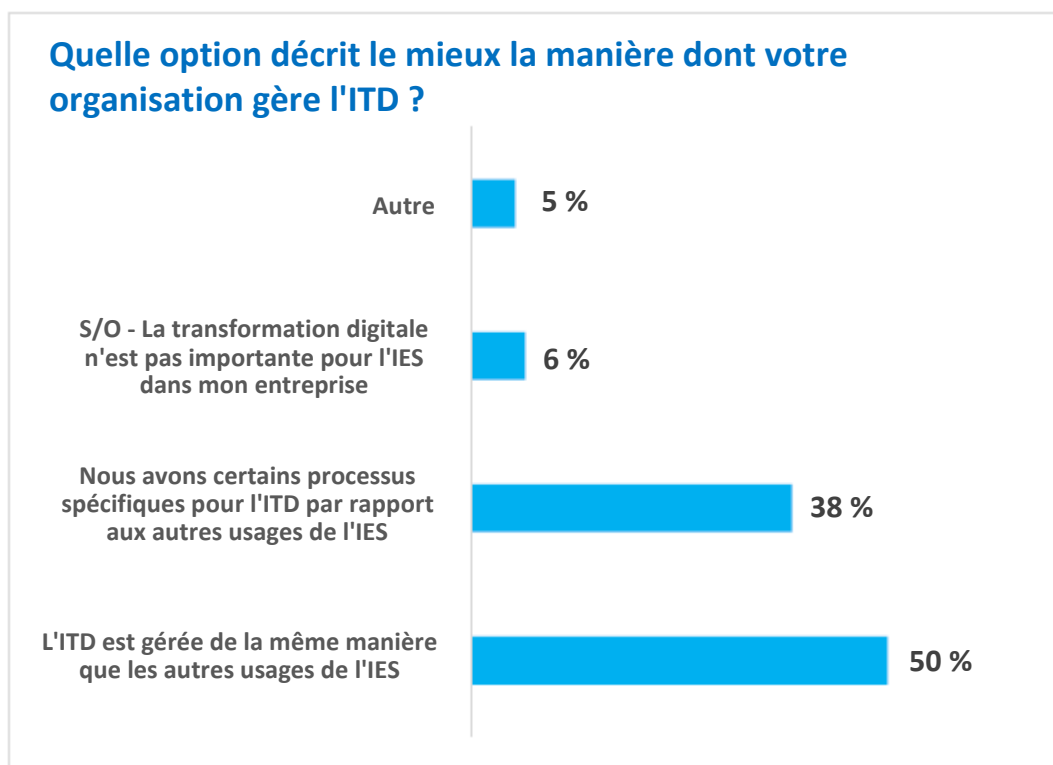


Figure 3

En nous référant à nouveau au modèle décrit dans le tableau 1, nous avons donc classé les répondants en fonction de leur attitude organisationnelle envers l'ITD :

50 % des répondants se situent au niveau « stratégique »

Démarche stratégique long terme de l'ITD par tous les services et la direction. La planification future via des réunions de crises et l'étude de scénarios possibles sont très fréquents.

15 % des répondants ont une attitude de niveau « opérationnel »

La direction est impliquée dans les processus d'ITD en raison de ses bénéfices potentiels. Les processus répondent à des nécessités tactiques et des applications court terme. Pas d'approche stratégique de l'ITD.

24 % des répondants ont une attitude de niveau « ponctuel »

Les différents services mènent des activités d'ITD de manière indépendante, en fonction des besoins. La direction n'est pas impliquée.

5 % des répondants ont une attitude de niveau « exempt »

L'entreprise pense qu'elle n'est pas concernée par le digital et la concurrence, soit parce qu'elle est tellement petite qu'elle n'est pas affectée par les chocs externes, soit parce qu'elle est tellement grande qu'elle domine le marché et que la concurrence est quasiment inexistante. La direction se désintéresse des pratiques d'ITD.

Les derniers 5 % des répondants se situent à mi-chemin entre les niveaux ponctuel et opérationnel.

SOUTIEN TECHNOLOGIQUE DE L'ITD

La question suivante porte sur le type d'outils que les répondants utilisent pour collecter et analyser les données et informations. En plus des sites web et systèmes d'alertes gratuits, près de la moitié des répondants utilise des outils de surveillance des médias sociaux ou des bases de données spécialisées. Dix-huit pour cent utilisent des outils d'intelligence artificielle qui par exemple facilitent le text mining et l'analyse d'images (voir figure 4 ; les répondants devaient cocher toutes les réponses possibles).

Seuls 18 % des répondants utilisent des programmes de text mining basés sur l'intelligence artificielle pour soutenir l'ITD.

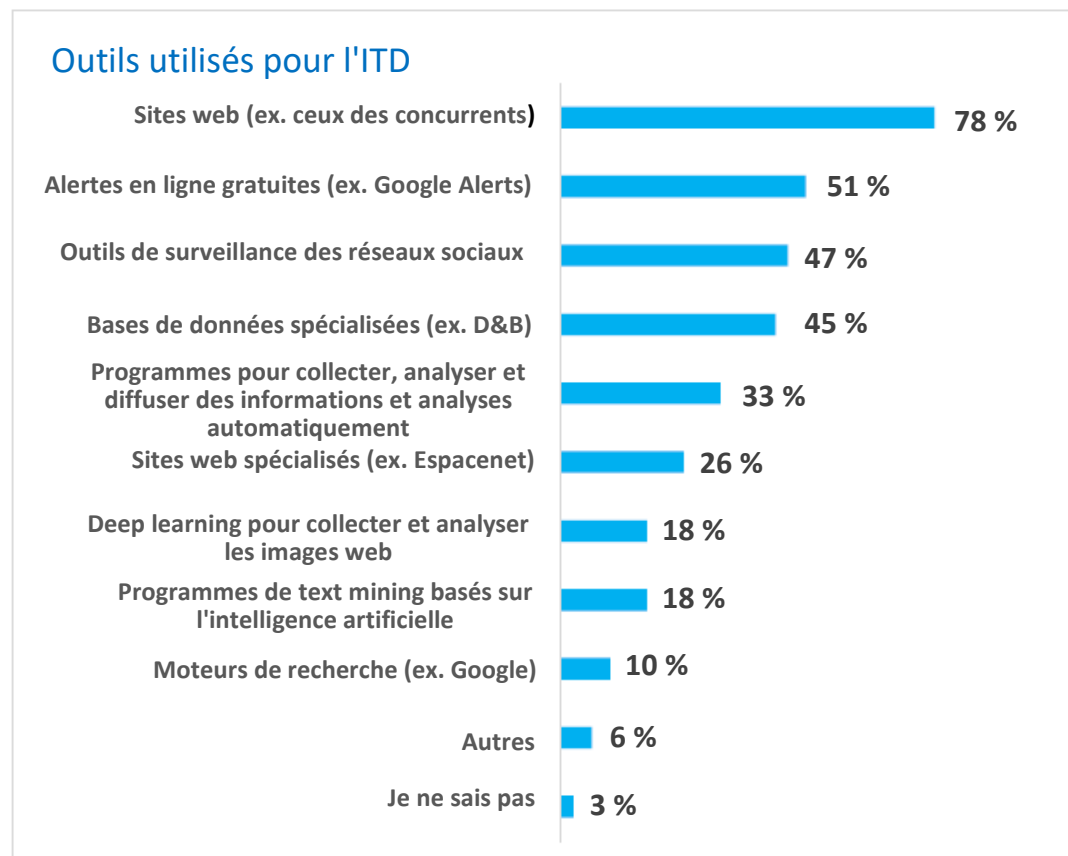


Figure 4

Voici comment se classent les répondants en termes de soutien technologique alloué par leur organisation à l'ITD :

17 % des répondants se situent au niveau « élevé »

Le machine learning, l'intelligence artificielle, le text mining et l'analyse sémantique sont employés. La visualisation des résultats et des informations minées est disponible.

49 % des répondants se situent au niveau « avancé »

Le recueil, le stockage, l'analyse et la diffusion à haut niveau des informations sont effectués de manière automatique par les systèmes d'information. Les données font l'objet d'une analyse statistique. Forte intégration au sein de l'entreprise.

13 % des répondants se situent au niveau « moyen »

Utilisation d'outils prêts à l'emploi simples ou gratuits pour recueillir les informations (bases de données spécialisées, alertes web, sites web de brevets). Il existe un soutien minimal de l'entreprise pour ce type d'outils.

18 % des répondants se situent au niveau « simple »

Seuls les outils gratuits et accessibles facilement qui ne requièrent pas de formation (ex : sites web, applications de bureautique déjà disponibles) sont utilisées pour collecter et organiser l'information. Il n'existe aucun soutien à ce niveau dans l'entreprise.

Les derniers 4 % des répondants sont indéterminés.

UTILISATION DE L'ITD DANS LA PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

L'utilisation de l'ITD pour améliorer la performance organisationnelle est bien évidemment l'objectif. 41 % des répondants utilisent l'ITD pour leurs activités quotidiennes, et agissent immédiatement après avoir reçu des informations. 47 % utilisent l'ITD pour des décisions sur le long terme, et la plupart d'entre eux ne réagissent pas immédiatement après avoir reçu des informations. Cela laisse à ces organisations le temps d'explorer de nouvelles voies qui pourraient permettre d'obtenir un avantage concurrentiel (voir figure 5 ; les répondants devaient cocher toutes les réponses possibles).

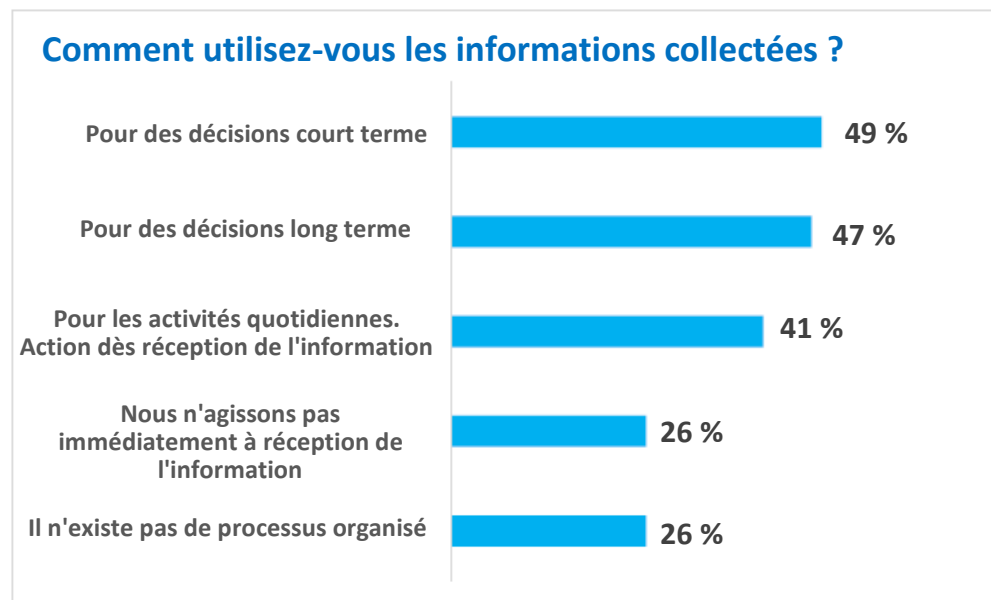


Figure 5

Nous avons demandé aux répondants quels facteurs externes liés à l'environnement de l'entreprise ont le plus fort impact sur la prise de décision concernant la TD. La demande des clients est la réponse la plus souvent citée, suivie par le comportement à court terme des concurrents et les changements technologiques (voir figure 6 ; les répondants devaient cocher toutes les réponses possibles).

La demande des clients est le facteur principal le plus souvent cité en matière de prise de décision concernant la TD.

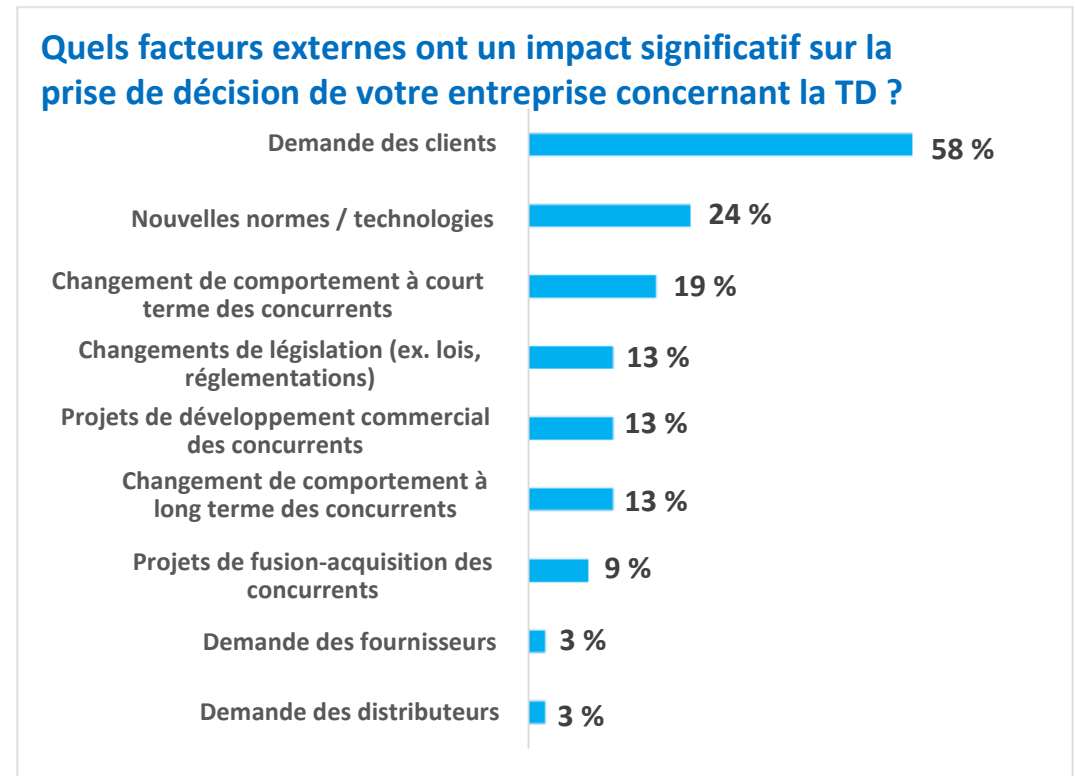


Figure 6

En nous référant à nouveau au modèle décrit dans le tableau 1, voici comment nous classons les répondants en fonction de leur utilisation de l'ITD pour la prise de décision :

10 % des répondants se situent au niveau « stratégique »

Démarche long terme impliquant tous les services. Des systèmes d'alerte précoce stratégique, scénarios de jeu de guerre, analyse « What If » et planification future basés sur tous les possibles changements d'environnement digital ou concurrentiel sont fréquemment réalisés. Le partage d'information est généralisé et les freins bureaucratiques sont limités voire inexistantes en ce qui concerne l'ITD.

31 % des répondants se situent au niveau « tactique »

Surveille constamment le secteur, les réglementations et la concurrence pour comprendre leur impact sur l'entreprise. Comprend l'importance de l'ITD, mais n'en voit pas la valeur stratégique. Limité par l'absence de collaboration à l'échelle de l'entreprise.

29 % des répondants se situent au niveau « déconnecté »

L'utilisateur agit sur la base des informations collectées par tout type de moyen, sans analyse ni validation d'autres services. Mène à un gaspillage de ressources. Risque de mauvaises décisions par rapport aux actions de concurrents mieux avertis.

29 % des répondants se situent au niveau « non averti »

Utilisateur occasionnel ou non-utilisateur. Utilisera les activités d'ITD car c'est la tendance et ce que font les autres. Aucun processus ni structure pour l'ITD. Ne comprend pas ce qu'est l'ITD.

LOCALISATION DE L'ITD DANS L'ORGANISATION

Seuls 41 % des répondants ont déclaré qu'ils savent toujours ou souvent à qui ils doivent communiquer des informations utiles à la TD. Plus inquiétant, 49 % ne savent qu'occasionnellement avec qui partager l'ITD (voir figure 7).

Près de la moitié des répondants déclarent que les employés ne savent qu'occasionnellement avec qui partager des informations sur la TD.

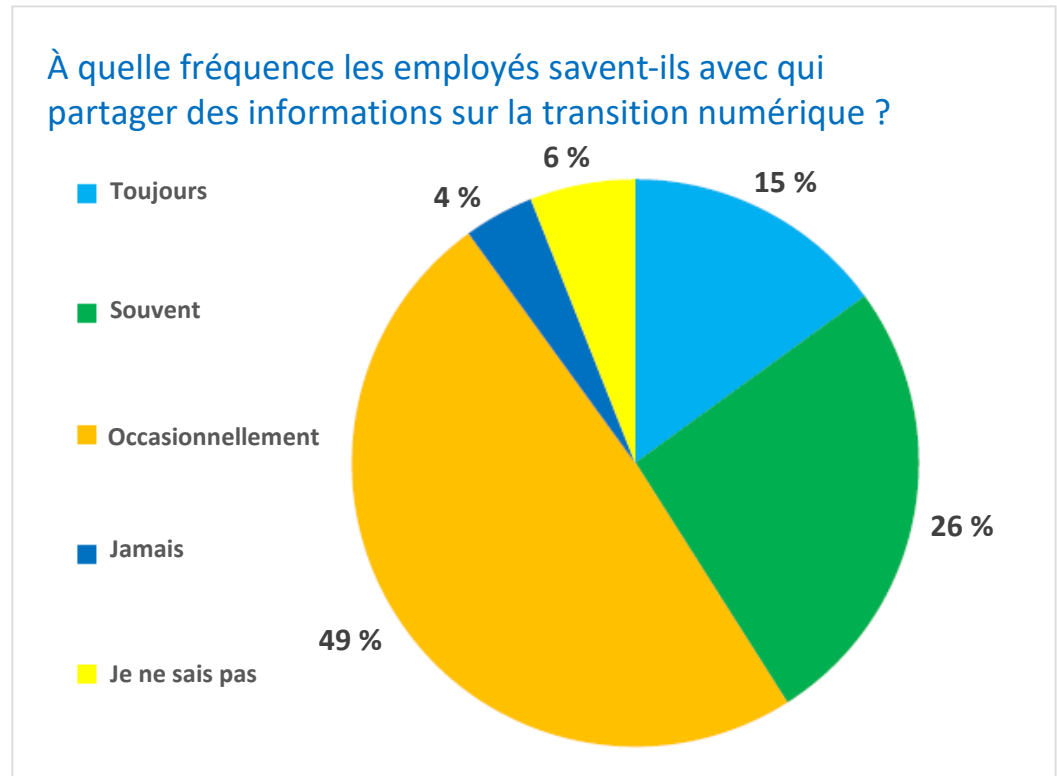


Figure 7

Ceci est souligné par le fait que pour 62 % des répondants, il n'existe pas de service en charge de collecter les informations relatives à la TD. Par ailleurs, 12 % ont déclaré que tous les services sont plus ou moins responsables de l'ITD. Il est important de noter que seules 8 % des entreprises délèguent la responsabilité de l'ITD au service en charge de l'IES, et que 8 % la délèguent au service marketing (voir figure 8).

Seuls 8 % des répondants délèguent officiellement la responsabilité de l'ITD à l'équipe IES.

Quel service est chargé de la collecte d'informations pour la TD ?

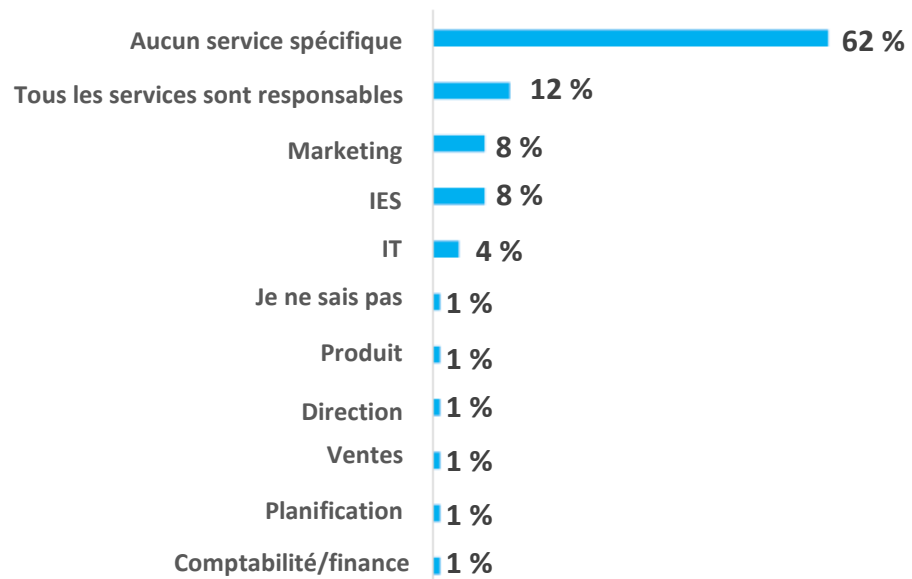


Figure 8

Nous avons enfin demandé aux répondants s'il existait une personne dans l'organisation dont le travail (à plein temps ou à temps partiel) était de collecter, analyser, diffuser et stocker l'information pour la TD. 42 % ont répondu « oui » et 42 % également ont répondu « non ». 15 % ont répondu « je ne sais pas ».

En nous intéressant de plus près aux personnes qui avaient répondu oui, nous leur avons demandé si elles participaient régulièrement à des réunions avec la direction. 58 % ont répondu oui, 38 % ont répondu oui mais pas de manière régulière, et 12 % ont répondu non. Il est encourageant de voir autant de répondants impliqués dans le processus de décision à un haut niveau, au-delà de la simple transmission d'information. Les meilleurs résultats sont obtenus lorsque la direction travaille en étroite collaboration avec les acteurs de l'ITD, qu'il s'agisse d'un service spécifique ou de professionnels de l'IES travaillant pour soutenir la transformation digitale.

En nous référant à nouveau au modèle décrit dans le tableau 1, voici comment nous classons les répondants d'après la localisation de l'ITD dans l'organisation :

45 % des répondants se situent au niveau « désigné »

Une unité à temps plein est chargée des activités d'ITD. Cette unité répond à des objectifs stratégiques, échange avec tous les services concernés et s'affranchit des barrières de communication.

54 % des répondants se situent au niveau « ad hoc »

Aucune unité n'est chargée des activités d'ITD dans l'entreprise. Les services réalisent individuellement toutes les activités en fonction des besoins. Limité par l'absence de communication avec les autres services.

MESURER L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

Nous avons ensuite mesuré l'agilité organisationnelle des entreprises répondantes à l'aide de 12 questions. Nous avons créé des groupes de réponses, lorsque par exemple les répondants ont indiqué être plutôt d'accord, d'accord, ou totalement d'accord (voir figure 9 ; les répondants devaient cocher toutes les réponses possibles).

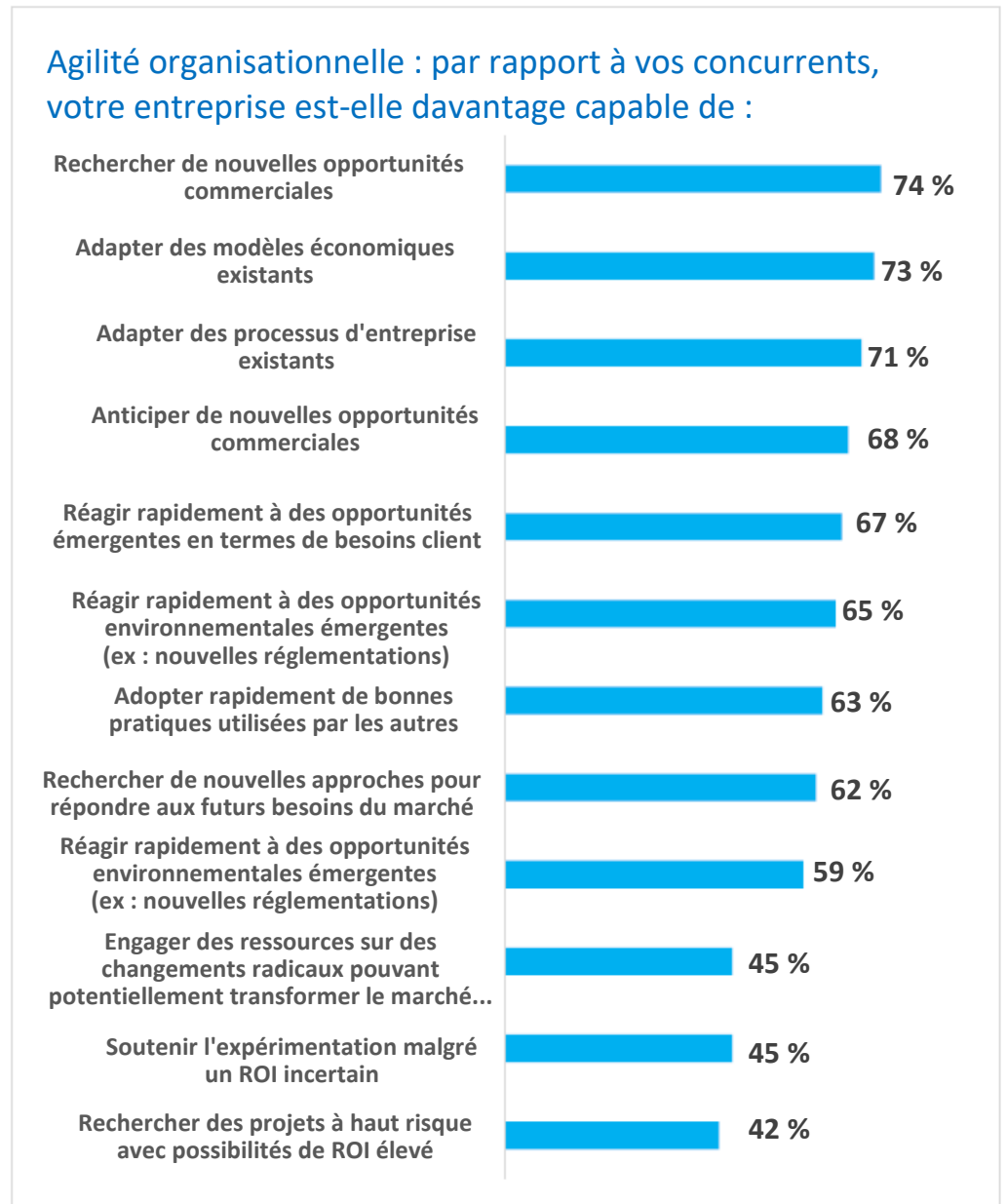


Figure 9

Par rapport à leurs concurrents, les répondants ont exprimé un degré de confiance élevé dans la capacité de leur organisation à « rechercher des opportunités commerciales » (74 %), suivi de « adapter des modèles économiques existants » (73 %) et « adapter des processus d'entreprise existants » (71 %). Les répondants ont en revanche indiqué une faible agilité de leur organisation dans sa capacité à « rechercher des projets à haut risque avec possibilités de ROI élevé » (42 %) et « soutenir l'expérimentation malgré un ROI incertain » (45 %).

L'ITD DANS LE CONTEXTE DE L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

Nous avons ensuite cherché à comparer le niveau de pratique de l'ITD des répondants avec leur agilité organisationnelle. Nos résultats démontrent que l'agilité des entreprises étudiées est directement corrélée au niveau de pratique de l'ITD (voir tableau 2). Nous avons pu en déduire trois grandes conclusions :

1 Il apparaît que les entreprises avec une ITD stratégique (caractérisée par une attitude Stratégique et une approche Chasseur envers la collecte d'information) démontrent une plus grande agilité. Par opposition, les entreprises dans lesquelles l'ITD est ad hoc sont moins agiles.

2 L'existence d'une unité ou d'un service spécifique en charge de l'ITD permet aux organisations d'améliorer leur agilité. Par exemple, les 25 % d'entreprises avec des professionnels en charge de l'ITD qui participent régulièrement aux réunions avec la direction affichent les niveaux les plus élevés d'agilité organisationnelle (Agile et Ultra agile). Ceci souligne que l'ITD ne représente pas seulement « les yeux et les oreilles » de l'entreprise pour la transition numérique, mais plutôt le « cerveau » de l'entreprise, tel que décrit par Bisson et Barnea (2018). Par conséquent, être fortement impliqué dans le processus de décision et proche des décideurs est une démarche payante !

3 Le plus haut niveau d'agilité est corrélé au plus haut niveau de soutien technologique pour la collecte et l'analyse de données. Les capacités digitales utilisées dans l'ITD sont importantes pour encourager l'agilité mais ne sont pas suffisantes pour la créer.

Niveau d'agilité	% des répondants	Niveau de pratique de l'ITD	Pratiques de l'ITD				
			Stratégie		Soutien technologique	Structure et processus organisationnels	
			Collecte	Attitude	Soutien technologique	Utilisation	Localisation
Non agile	6 %	ITD motivée par les besoins de base de l'entreprise	Collecte basique	Attitude stratégique ou ponctuelle	Différents niveaux de soutien technologique	Utilisateur non averti ou tactique	Localisation ad hoc
Peu agile	36 %	ITD motivée par les besoins de base de l'entreprise	Collecte basique	Attitude ponctuelle	Soutien technologique avancé	Utilisateur non averti	Localisation ad hoc
Plutôt agile	33 %	ITD stratégique mais pas de localisation spécifique	Collecte chasseur	Attitude stratégique	Soutien technologique avancé	Utilisateur déconnecté	Localisation ad hoc
Agile	22 %	ITD stratégique Soutien technologique avancé	Collecte chasseur	Attitude stratégique	Soutien technologique avancé	Utilisateur tactique	Localisation désignée
Ultra agile	3 %	ITD stratégique Soutien technologique élevé	Collecte chasseur	Attitude stratégique	Soutien technologique élevé	Utilisateur déconnecté ou Utilisateur tactique	Localisation désignée

Tableau 3 - Niveaux de performance de l'agilité et l'ITD

Pour résumer, les pratiques d'ITD impliquent non seulement des capacités technologiques mais également des aspects stratégiques et organisationnels qui ont pour conséquence une meilleure agilité organisationnelle. En nous basant sur l'agilité des entreprises et leurs pratiques d'ITD, nous pouvons distinguer cinq groupes d'entreprises tels que décrits ci-dessous :

Entreprise ultra agile et ITD stratégique

Les entreprises présentes dans ce groupe représentent l'élite. Elles sont extrêmement agiles et ont dans le même temps une approche stratégie de l'ITD via une collecte de données fréquente et l'utilisation des technologies pour l'analyse des données. Elles disposent également d'une localisation spécifique pour l'ITD. Seules 3 % des entreprises de notre échantillon appartiennent à cette catégorie.

Entreprise agile et ITD stratégique

22 % des entreprises de notre échantillon figurent dans ce groupe. Ces entreprises font preuve d'agilité organisationnelle et affichent également une approche stratégique de l'ITD. L'ITD a une localisation spécifique. La différence principale avec le premier groupe est qu'elles s'appuient sur un soutien technologique avancé (TS3) alors que les entreprises du premier groupe bénéficient d'un soutien technologique plus élevé. Ceci démontre à quel point le fait de s'appuyer sur l'intelligence artificielle peut être une source d'agilité supplémentaire.

Entreprise plutôt agile, ITD stratégique mais pas de localisation spécifique

Ces entreprises sont caractérisées par une collecte de type chasseur, une attitude stratégique envers les données et un niveau de soutien technologique avancé (TS3). Cependant, à l'inverse des deux groupes précédents, l'ITD n'a pas de localisation spécifique et les utilisateurs ne sont pas nécessairement conscients de l'importance de l'ITD. Ceci peut entraîner une perte d'informations ainsi qu'une perte de temps. Par conséquent, bien que l'ITD soit perçue comme stratégique pour l'entreprise, elle n'est pas intégrée dans la structure organisationnelle ni dans les processus de l'entreprise. 33 % des entreprises appartiennent à ce groupe.

Entreprise assez peu agile, ITD motivée par les besoins de base de l'entreprise

Les 36 % des entreprises qui figurent dans cette catégorie ne se perçoivent pas comme agiles. Elles s'appuient sur une collecte basique d'informations déjà disponibles. L'ITD est ad hoc, menée par les différents services en fonction des besoins, et n'a pas de localisation spécifique. Les utilisateurs ne sont pas formés à l'ITD, leur engagement est motivé par les besoins de base de l'entreprise et il n'existe pas ou peu de processus pour l'ITD. Par conséquent, bien que ces entreprises disposent d'un soutien technologique pour l'ITD, leurs pratiques en la matière ne sont pas d'ordre stratégique mais plutôt tactiques. L'ITD n'a pas changé leur structure organisationnelle ni leurs processus internes.

Entreprise non agile, ITD motivée par les besoins de l'entreprise

Seules 6 % des entreprises de notre échantillon appartiennent à cette catégorie. Dans ce groupe, l'ITD n'est pas stratégique pour les entreprises mais elle est motivée par les besoins de base de l'entreprise. La structure organisationnelle et les processus de l'entreprise ne sont pas affectés par l'ITD.

La distinction des cinq groupes d'entreprises en fonction de leur agilité et leurs pratiques d'ITD démontre à quel point les entreprises ultra agiles affichent des pratiques d'ITD qui sont axées sur les capacités digitales, la structure et les processus organisationnels et la stratégie. Les entreprises les plus agiles sont donc celles qui investissent dans des capacités digitales avancées (intelligence artificielle), ont un usage stratégique de l'ITD et ont également intégré l'ITD dans leur structure et leurs processus organisationnels.

CONCLUSION

L'intelligence économique et stratégique est un champ multidisciplinaire qui traite des données et de l'information, notamment leur collecte, leur analyse et leur diffusion pour aider les décideurs et anticiper des menaces et opportunités.

On dit souvent qu'il est difficile de démontrer la valeur de l'IES en raison de son caractère l'intangible, y notamment le processus de décision lui-même. La pandémie a cependant mis fin au statu quo ; de nombreuses entreprises doivent aujourd'hui réinventer leurs processus de prise de décision (et dans certains cas leur modèle économique). Au cœur de ces mutations, nous observons de plus en plus une digitalisation des processus, des produits et des services, et ce dans toutes les entreprises. Pour nombre d'entre elles, la pandémie a accéléré de manière drastique l'importance de la digitalisation et par conséquent la cadence de son développement.

Par conséquent, pour aider les entreprises à réussir leur transformation digitale, nous avons introduit le concept d'intelligence pour la transformation digitale et étudié les niveaux de pratique de l'ITD dans 78 entreprises. Nous avons créé un modèle inédit qui pourrait potentiellement inspirer des entreprises de tous les secteurs, partout dans le monde. Nous avons démontré que plus les pratiques d'ITD étaient sophistiquées, plus l'entreprise affichait un haut niveau d'agilité – avec par conséquent plus de chances de prospérer, d'obtenir de nouvelles parts de marché et d'augmenter ses bénéfices de manière durable.

Plus spécifiquement, nos résultats ont mis en avant trois composantes interdépendantes des pratiques d'ITD, à savoir la stratégie (ITD stratégique vs. DTI motivée par les besoins de base de l'entreprise), la structure et les processus organisationnels (existence d'une BU pour l'ITD vs. structure ad hoc), ainsi que les capacités digitales qui ont un impact sur l'agilité de l'entreprise.

Par ailleurs, nos résultats montrent que la présence de professionnels qui consacrent leurs efforts à l'ITD et participent aux réunions avec la direction peut être payant. Ceci contribue à souligner que l'IES peut être le « cerveau » des entreprises au lieu d'être simplement leurs « yeux et leurs oreilles ». Nous avons également observé que les répondants dont les entreprises affichaient le plus fort degré d'agilité étaient plus susceptibles d'utiliser l'intelligence artificielle pour soutenir la collecte, l'analyse et la diffusion des informations.

En conclusion, une structure d'IES spécifique composée de professionnels compétents et de processus clairs en lien étroit avec les décisionnaires, et augmentée par la puissance et l'intelligence de la machine mènera à une plus grande agilité et une meilleure performance organisationnelle dans la nouvelle ère post-pandémie.

BIBLIOGRAPHIE

- Bisson, C. and Barnea, A. (2018). Competitive Intelligence: From being the “eyes and the ears” to becoming “the brain” of companies. *Competitive Intelligence Magazine*. 22(4).
- Bisson C (2014). Exploring the Competitive Intelligence Practices of the French Local Public Agricultural sector. *Journal of Intelligence Studies in Business*, Vol 4, No 2, pp. 5-29.
- Bisson, C. (2013). *Guide de Gestion Stratégique de l'information pour les PME*. France, Les 2 encres, 278 p.
- Dubois, D. (2016). The Building Blocks of Digital Transformation- Intelligence, Integration and Impact., *European Business Review* September - October
- Lee, O.K., Sambamurthy, V., Lim, K.H., and Wei, K. (2015). *Information Systems Research*, 26(2), 398-417.
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, Columbia Business School Publishing.
- Sahin, M., Bisson, C. (2020). A Competitive Intelligence Practices Typology in an Airline Company in Turkey. *J Knowl Econ*. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00647-z>
- Wright, S., Bisson, C., Duffy, A. (2012). A Behavioural and Operational Typology of Competitive Intelligence Practices in Turkish SMEs, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.20, No1, Feb, pp 19-33.
- Wright, S, Pickton, D.W. & Callow, J. (2002), 'Competitive Intelligence in UK firms: A Typology', *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, No 6, pp 349-360

PROFIL DES RÉPONDANTS

85 % des répondants ont indiqué leur poste. Ils occupent diverses fonctions dans les domaines de l'IES, la stratégie, le marketing et la finance, et un grand nombre d'entre eux occupe un poste de haut niveau.

Head of Business Insights and Analytics	Market Intelligence Manager	Senior Competitive Strategy Manager
Managing Partner	Consultant	Commercial Director
Consultant	Engineer	Deputy General Manager
Senior Director	Competitive Intelligence Leader	Vice President
Owner	Competitive Analyst	CI Manager
Head of business development	Business Intelligence manager	Manager
CI Manager	Financial Intelligence	Senior Manager
Senior Consultant, Competition	Founder	Global BCI Manager
President	Junior Consultant	Director, Global Market Intelligence
Global Head of Market and Competitive Intelligence	Manager, Competitive Intelligence	Competitive Intelligence Manager
Competitive intelligence manager	Analyst	Competitive Intelligence Manager
Market Intelligence Manager	Account Executive	Information Research Scientist
Head of Market Research & Competitive Intelligence	Researcher	Strategy Director
Sales	Founder Chairman	Market Intel Manager
Founder & CEO	Competitive Intelligence Manager	Intelligence Manager
Head Market Intelligence	Associate Director Global Market Analytics	Corporate Research Team Leader
Director, Business Intelligence and Analytics	Strategic Information Director	VP sales
Global Market Intelligence Manager	Competitive Intelligence Analyst	President
Director, Competitive Intelligence	President	Head of Customer Experience Management
Capture / Program Manager	Director, Market Intelligence	Network Development Manager
Manager Innovation and Digital Platforms	Senior Director	General Manager
Global Head of Sales Transformation and Competitive Intelligence	Marketing Manager	CEO

Tableau 4 – Poste des répondants

L'information est le secteur le plus représenté avec 24 % des répondants, suivi par le secteur de la santé.

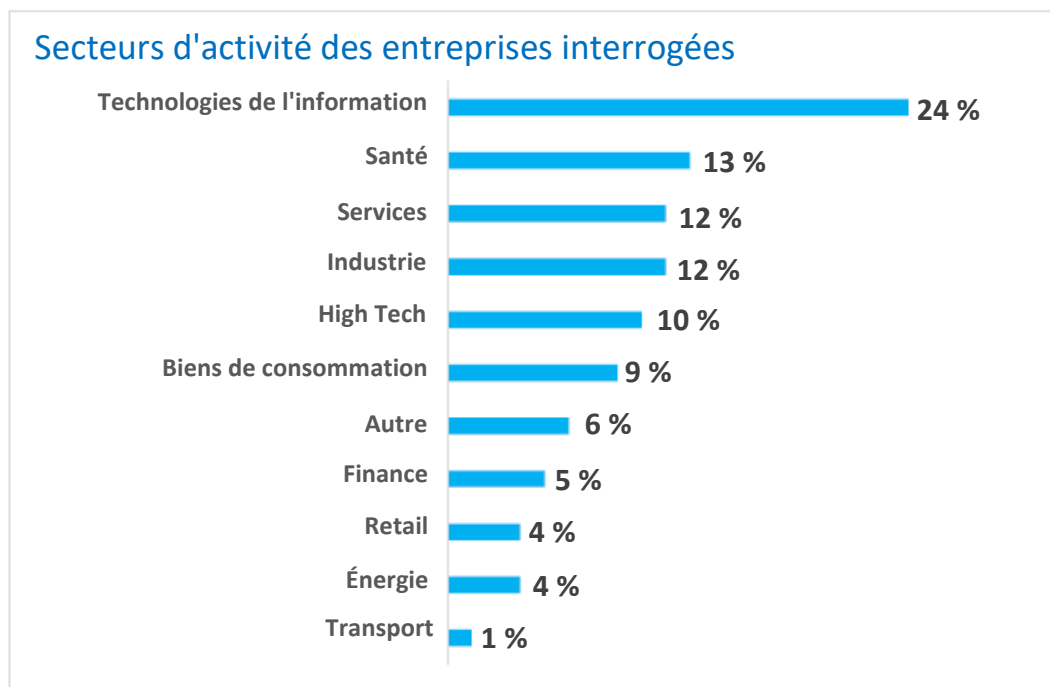


Figure 10

Des entreprises de toute taille étaient représentées, à la fois en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'employés.

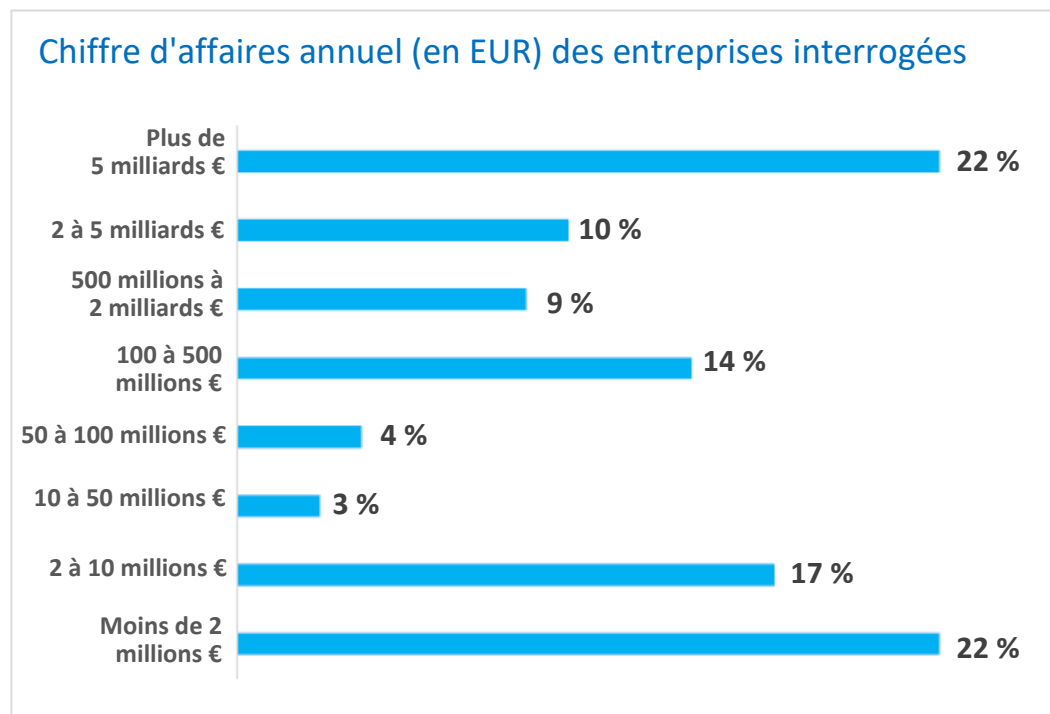


Figure 11

Nombre d'employés des entreprises interrogées

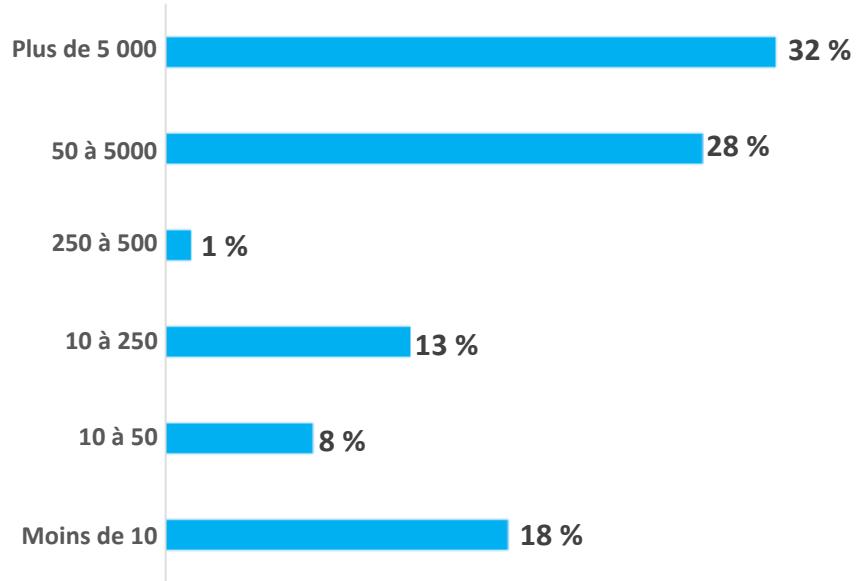


Figure 12

De la même manière, un grand nombre de pays étaient représentés, avec des organisations essentiellement basées aux États-Unis et en France.

Lieu du siège social des entreprises interrogées

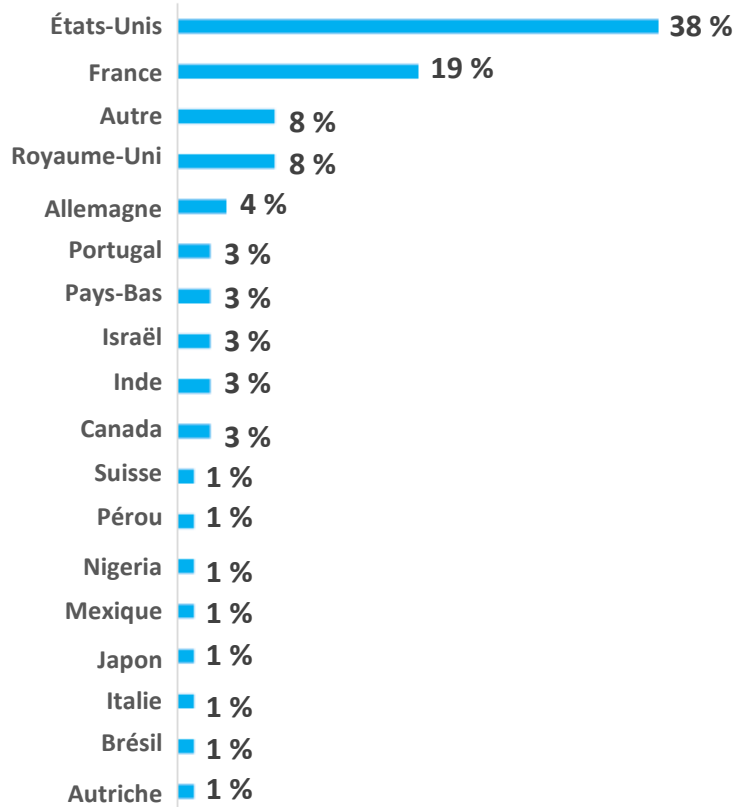


Figure 13

Bien qu'une nette majorité des répondants réalise au moins une partie de ses ventes en ligne, peu d'entre eux sont des « pure players » qui n'existent qu'en ligne.

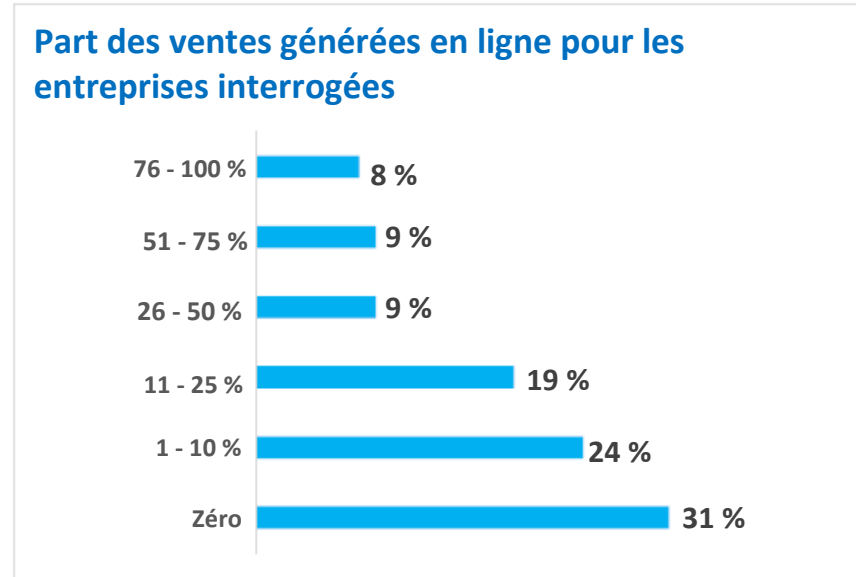


Figure 14

Lorsque nous les avons interrogés sur leur environnement concurrentiel, les répondants ont indiqué que la concurrence s'est renforcée, et que de plus en plus, « des concurrents non traditionnels émergent en incarnant une menace ». À mesure que les écosystèmes physiques et numériques s'entrecroisent, les concurrents ne sont plus qu'à un clic (les répondants devaient cocher toutes les réponses possibles).

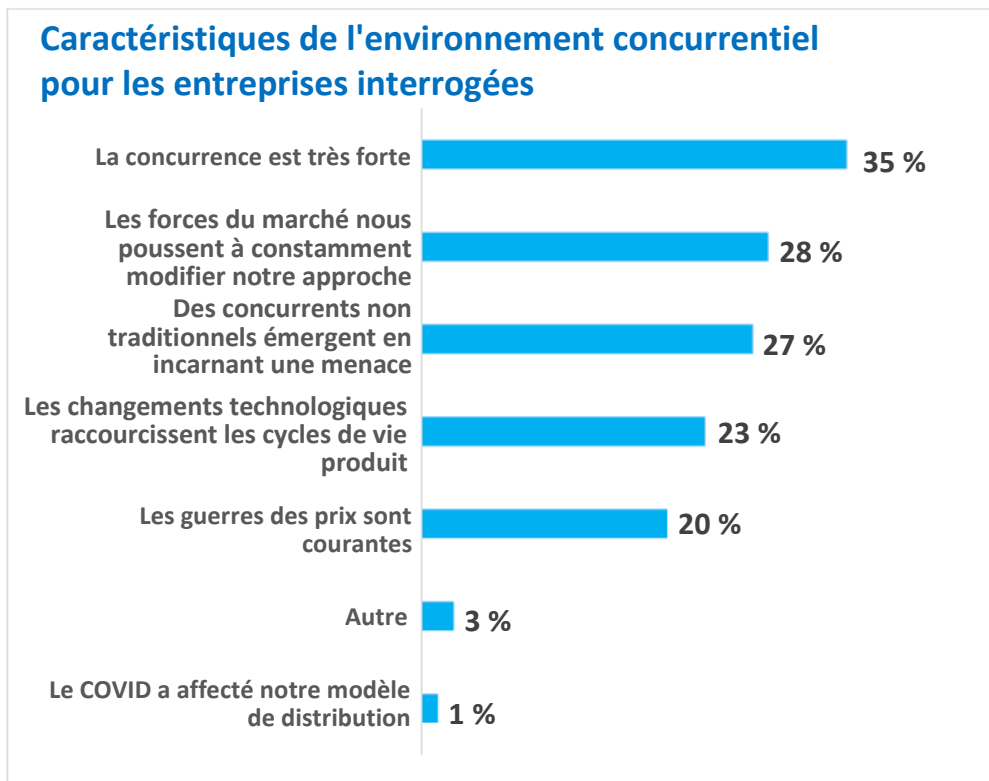


Figure 15

AUTEURS



Christophe BISSON, Ph.D. est Directeur scientifique du programme MsC Stratégie et Influence Internationales à SKEMA Business School. Il explore et développe des systèmes stratégiques et d'anticipation « augmentés » par l'intelligence artificielle. Il a reçu des récompenses nationales et internationales pour son travail et obtenu des fonds de recherche de la NSF américaine, l'Union européenne, le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, l'Arabie saoudite, la Turquie et le Pérou. Des articles de son livre « Guide de Gestion Stratégique de l'Information pour les PME » ont été sélectionnés par la Délégation interministérielle à l'intelligence économique. À partir de ses recherches multidisciplinaires, il a créé le logiciel Stratbrain qu'il utilise pour ses conférences et formations. Christophe est membre du conseil de direction de SCIP Monde, membre titulaire de la WFSF (partenaire consultatif de l'ONU et de l'UNESCO), membre du comité scientifique de l'Académie d'Intelligence Economique et membre du comité d'intelligence économique de la CGEM RSK. Il est également membre du comité éditorial des revues Journal of Intelligence Studies in Business, Competitive Intelligence Magazine, et Human Futures.

christophe.bisson@skema.edu



Nabila BOUKEF, Ph.D. est Professeur associée de Management des systèmes d'information à SKEMA Business School. Elle a obtenu son doctorat auprès de l'université Paris-Dauphine. Ses recherches portent notamment sur l'utilisation des systèmes d'information et la transformation digitale dans l'entreprise. Elle a obtenu le prix Fnège-AIM-Robert REIX de la meilleure thèse en systèmes d'information, le prix du meilleur article publié dans la revue Systèmes d'Information et Management ainsi que le prix de la meilleure évaluation. Elle a également publié des articles dans différentes revues, notamment le Journal of Business Ethics, le Journal of Strategic Information Systems et la revue Systèmes d'Information & Management.

nabila.boukef@skema.edu



skema

BUSINESS SCHOOL



scip