



L'Intelligence Économique au Service de l'Excellence Qualité : Une Approche Intégrée

*Abou Zahr Mouchira**

*Doctorante en Sciences de Gestion, École Doctorale
n°60 Territoires, Temps, Sociétés et Développement
(TTSd) Paul Valérie, Montpellier, (France)*

Oussedik Lydia

*Doctorante en Sciences Gestion, École Doctorale
n°60 Territoires, Temps, Sociétés et Développement
(TTSd) Paul Valérie, Montpellier, (France)*

Abstract

Dans un contexte de compétition économique mondiale, les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles dynamiques du marché. L'intégration de l'Intelligence Économique (IE) et du Management Par la Qualité (MPQ) s'est affirmé comme un levier essentiel pour dynamiser la compétitivité et viser l'excellence opérationnelle. Cette recherche illustre que la combinaison de l'intelligence économique (IE) avec le MPQ permet aux entreprises d'améliorer de manière significative leurs performances, en anticipant les évolutions du marché, en optimisant leurs processus internes et en préservant leurs avantages stratégiques.

L'étude adopte une approche comparative et qualitative basée sur L'analyse des rapports d'entreprises leaders. Les variables analysées comprennent les objectifs stratégiques, les stratégies de mise en œuvre, la gestion des risques, l'innovation et la surveillance des performances. Les résultats montrent que l'intégration de l'IE et du MPQ permet une meilleure gestion des risques, une adaptation continue aux exigences du marché et une performance organisationnelle renforcée.

Article info

Received

March 22.2025

Accepted

April 23.2025

Keyword:

- ✓ *Intelligence Économique (IE),*
- ✓ *Management Par la Qualité (MPQ)*
- ✓ *Compétitivité, performance organisationnelle*
- ✓ *Stratégie d'entreprise,*

* Corresponding author

Introduction

La mondialisation des marchés impose aux entreprises une adaptation constante face aux nouveaux équilibres entre concurrence et coopération. Dans ce contexte, disposer d'informations stratégiques s'avère important pour garantir la compétitivité. L'intelligence économique (IE) occupe ainsi une place centrale en offrant aux entreprises la capacité d'anticiper les mutations du marché, de décrypter les stratégies concurrentielles et de prendre des décisions judicieuses

Simultanément, le management par la qualité (MPQ) se positionne comme un levier essentiel pour maximiser les performances des entreprises. En effet, il contribue à renforcer la qualité des produits et services, assure une satisfaction optimale des clients et favorise une baisse des coûts. Cet article explore la manière dont l'IE peut être intégrée au management par la qualité pour offrir une approche stratégique et cohérente qui soutient l'excellence organisationnelle et la compétitivité à long terme.

1. *L'Intelligence Économique et le Management de la Qualité : Deux Domaines Complémentaires*

L'intelligence économique émerge comme un domaine particulièrement neuf et avant-gardiste au croisement de la finance, du commerce, de l'économie et de la technologie de l'information, caractérisé par une littérature encore peu abondante et souvent limitée. Ce concept, qui suscite des débats et des études approfondies depuis de nombreuses années, se voit attribuer diverses définitions qui illustrent les divergences de compréhension et d'interprétation parmi les experts.

Claude Revel souligne que : « *L'intelligence économique, c'est la maîtrise de l'information,*

le but étant de connaître son environnement extérieur et par conséquent d'adapter par avance sa conduite. Elle permet d'identifier les opportunités et les déterminants du succès, d'anticiper les menaces, de prévenir les risques, de se sécuriser, d'agir et d'influencer son monde extérieur dans une optique de compétitivité internationale »¹.

Ensuite, selon Martre (1994), « *l'intelligence économique englobe un ensemble d'activités coordonnées qui incluent la recherche, le traitement, la distribution et la diffusion d'informations utiles aux acteurs économiques. Ces procédures sont effectuées légalement, avec les garanties nécessaires pour protéger le patrimoine immatériel de l'organisation tout en optimisant la qualité et les coûts »².*

Parallèlement, Dufau (2010) définit l'intelligence économique comme « *une activité de production de connaissances alignée sur les objectifs économiques et stratégiques de l'entreprise, où le processus de collecte et de production d'informations est conduit de manière légale et issue de sources ouvertes »³.*

Ces définitions ensemble mettent en lumière comment l'intelligence économique, en intégrant des pratiques légales et stratégiques, devient un pilier essentiel pour naviguer dans le paysage complexe et compétitif de l'économie mondiale.

En fait LIE englobe des activités coordonnées de collecte, de traitement et de diffusion d'informations pertinentes pour les acteurs économiques, menées de manière légale et selon des stratégies et tactiques ciblées. Ces activités visent l'obtention et la préservation d'avantages concurrentiels, notamment en améliorant la qualité des produits et services offerts, tout en optimisant les coûts, délais et conditions de qualité. Cette approche est

¹ Revel, C. (2007). *L'intelligence économique*. Vuibert.

² Martre, H. (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Rapport du Group Commissariat Générale du Plan, La Documentation Française, Paris, France.

³ Dufau, J. P. (2010). *L'intelligence économique*. Rapport de la Commission de la Coopération et du Développement, Document N°19, 6-7 juillet, Dakar, Sénégal.

intrinsèquement liée au management par la qualité qui est une démarche systématique qui implique l'identification, la compréhension et la gestion de processus interconnectés en tant que système intégré. Cette approche augmente l'efficacité et l'efficience de l'organisation dans la réalisation de ses objectifs, notamment celui d'assurer la satisfaction des clients. En plaçant le client ou le citoyen au centre de sa philosophie, cette méthode vise à optimiser les processus internes, à minimiser les erreurs et les pertes, et à améliorer continuellement la performance globale de l'entreprise. Elle permet également de maintenir une approche proactive face aux défis du marché et de la concurrence (Chevalier, G., 2009)⁴.

L'IE ne se limite pas à l'entreprise mais devient de plus en plus un enjeu de l'État.

Les pratiques de l'intelligence économique sont influencées à la fois par la culture et l'histoire politique des pays industrialisés. L'économie seule n'explique pas ces choix. Par exemple, Durant l'ère Meiji, le Japon a redéfini sa trajectoire de développement non seulement en s'inspirant de la révolution industrielle occidentale, mais surtout dans un objectif de maintien de son indépendance. Ce pays figure parmi les pionniers mondiaux à valoriser l'intelligence économique, considérant l'information comme un pilier fondamental pour le développement et pour se doter d'un avantage compétitif. De manière similaire, l'Angleterre victorienne et l'Allemagne du IIe Reich ont adopté des stratégies de conquête commerciale en développant des systèmes d'information adaptés à leurs besoins géopolitiques. Ce qui fait que l'efficacité de l'ingénierie stratégique de l'information a dépassé les seules règles du marché.

Voir l'entreprise comme le seul acteur clé offre une perspective incomplète du rôle de l'information dans l'économie d'un pays. L'ingénierie stratégique, qui est essentielle dans les économies les plus actives, repose sur un échange d'informations efficace entre

entreprises, administrations et collectivités locales. Cette interaction crée une synergie qui est déterminante pour obtenir un avantage compétitif dans le domaine de l'intelligence économique.

L'exemple de la Grande-Bretagne, première puissance économique de la révolution industrielle, montre que l'intelligence économique a joué un rôle clé dans la gestion de l'innovation. Dans le secteur du textile, des mesures strictes ont été mises en place pour protéger des inventions, comme la machine à filer le coton, des espions étrangers. L'information a également été déterminante dans les luttes d'influence concernant la commercialisation des produits pétroliers.

Ainsi, l'intelligence économique (IE) a pour objectif de détecter les opportunités et les risques sur le marché, de prévoir les évolutions économiques, technologiques et concurrentielles, tout en protégeant les informations critiques de l'entreprise. Elle nécessite également une veille continue du paysage concurrentiel et réglementaire. Une étude comparative de l'intelligence économique dans les économies les plus dynamiques révèle que des pays comme l'Allemagne, le Japon ou la Suède ont établi depuis longtemps des systèmes d'intelligence économique efficaces, leur permettant d'augmenter leurs parts de marché et de sécuriser les emplois.

Dans ce contexte, l'intelligence économique (IE) joue un rôle crucial dans le renforcement des capacités stratégiques des entreprises. En permettant une évaluation approfondie de la situation interne de l'entreprise, l'IE ne se contente pas de surveiller les dynamiques externes du marché ; elle s'attache également à analyser et à optimiser les processus internes. Cette démarche est essentielle pour l'implémentation efficace du management par la qualité, un élément fondamental pour améliorer continuellement les performances de l'entreprise. Cet essai explore comment

⁴ Chevalier, G. (2009). *Éléments de management public : le management public par la qualité*. Afnor.

l'intelligence économique peut systématiser la collecte d'informations stratégiques pertinentes pour évaluer l'environnement interne de l'entreprise et comment cette évaluation favorise l'adoption de pratiques de management par la qualité. En identifiant les forces et les faiblesses internes, l'IE permet aux entreprises de mettre en œuvre des améliorations ciblées qui répondent non seulement aux exigences de qualité mais aussi aux attentes croissantes d'un marché compétitif. Pour saisir l'importance centrale de l'intelligence économique dans le développement des capacités internes et la compétitivité des entreprises, il est essentiel d'examiner ses mécanismes d'évaluation et ses stratégies d'optimisation.

L'IE procède à une évaluation détaillée des ressources internes, couvrant les équipements, la situation financière, les inventaires, l'expertise, les relations clients et le capital humain. En fournissant des informations stratégiques aux décideurs, l'intelligence économique permet d'anticiper les fluctuations du marché, d'identifier les risques et opportunités, et de révéler les points faibles ainsi que les axes d'amélioration dans les processus internes. Cette démarche analytique soutient l'intégration du management par la qualité en facilitant la mise en place d'actions correctives et d'optimisation, contribuant ainsi à l'amélioration continue des produits et services.

Le concept d'intelligence économique repose sur l'idée de l'information utile, qui convient à tous les niveaux de décision dans l'entreprise et l'aide à préparer et mettre en œuvre les stratégies nécessaires pour atteindre ses objectifs, notamment l'amélioration de sa compétitivité, ce qui fait que son intégration facilite l'implémentation du management par la qualité (MPQ) tout en fournissant une base d'informations stratégiques permettant d'anticiper et de s'adapter aux évolutions du marché. En effet, l'IE repose sur une approche proactive en anticipant les changements économiques, technologiques et concurrentiels. De manière complémentaire, le MPQ adopte une vision similaire en prévoyant les besoins et attentes des clients, ainsi que les

évolutions des normes de qualité. Ces informations permettent d'ajuster les processus internes de l'entreprise afin qu'ils répondent efficacement aux nouvelles exigences, optimisant ainsi la performance globale et assurant la qualité des produits et services dans un environnement en constante évolution.

En parallèle, l'IE assure la sécurisation des informations sensibles afin de protéger des données stratégiques et prévenir toute fuite susceptible de compromettre la compétitivité de l'entreprise. De manière similaire, le MPQ accorde une attention particulière à la gestion rigoureuse des informations et des données, car il est essentiel de maîtriser ces éléments de manière absolue pour assurer la qualité des processus et des produits. En sécurisant efficacement ces données cruciales, l'IE joue un rôle clé dans l'amélioration de la fiabilité et de l'intégrité des méthodes de gestion de la qualité, assurant ainsi une meilleure performance organisationnelle et une conformité aux standards de qualité. Dans cette optique, l'intervention de l'État s'avère nécessaire, en établissant des normes et des règlements qui soutiennent ces efforts et en offrant un cadre législatif adapté à la protection de l'information et à la promotion de la qualité.

2- L'influence de l'État en tant qu'acteur responsable dans l'intelligence économique et son effet sur la stratégie et la compétitivité des entreprises

Les activités de l'intelligence économique doivent opérer dans un cadre légal qui inclut des aspects protecteurs et influents. Cela souligne la nécessité pour l'État de mettre en place des cadres réglementaires et de fournir des soutiens stratégiques, afin de renforcer l'efficacité de ces initiatives au sein des entreprises.

Dans les économies les plus performantes, l'échange d'informations entre les entreprises, les administrations publiques et les collectivités territoriales est essentiel et occupe une position clé dans l'évolution du système national d'information, en collaboration avec le

secteur privé, et dans la détermination des orientations stratégiques majeures du pays. Ces orientations sont indispensables aux entreprises pour guider leurs actions et affiner leurs prévisions, assurant ainsi une coordination efficace entre les différents acteurs économiques et renforçant la compétitivité nationale.

Une politique publique se caractérise par son contenu et son domaine d'application, focalisant sur la sécurité économique.

Cet engagement de l'État dans l'intelligence économique est clairement illustré par plusieurs dimensions :

- Politique publique de compétitivité, sécurité économique, influence et formation

L'État joue un rôle actif dans la protection et la promotion des intérêts économiques nationaux, en mettant en place des politiques publiques visant à renforcer la compétitivité des entreprises nationales et assurer la sécurité économique.

- Une grille de lecture de la mondialisation

L'État adopte une approche proactive de la mondialisation, en s'impliquant dans des organisations internationales telles que l'OMC et l'ISO, où il joue un rôle actif dans la définition des règles du commerce international et des normes industrielles. Cette participation permet de réguler et de faciliter les échanges internationaux, influençant ainsi divers secteurs d'activité. Parallèlement, l'État met en œuvre des stratégies pour contourner certaines règles, notamment à travers des programmes de soutien aux exportations qui offrent des aides financières et des conseils stratégiques aux entreprises nationales, augmentant leur compétitivité sur les marchés étrangers. En outre, la diplomatie économique est utilisée comme un outil stratégique pour promouvoir des normes internationales favorables au secteur industriel national et pour négocier des traités de libre-échange,

visant à ouvrir de nouveaux marchés et à sécuriser des conditions commerciales avantageuses.

- Identification des secteurs et technologies stratégiques :

L'État a la responsabilité d'identifier les secteurs économiques et technologies qui sont stratégiques pour la nation. Cela inclut la définition des priorités en termes de sécurité économique et la protection des domaines clés contre les menaces extérieures.

- Convergence des intérêts entre la sphère publique et privée :

L'État joue un rôle central dans l'organisation de la collaboration entre le secteur public et le secteur privé, en veillant à ce que leurs intérêts convergent pour garantir la sécurité et la compétitivité économiques du pays.

- Application et contenu de la politique publique :

L'État détermine les objectifs spécifiques de cette politique en matière de sécurité économique, notamment en définissant les activités à protéger, les moyens de protection, et en accompagnant les entreprises sur les marchés mondiaux. L'État influence également les règles et normes internationales, renforçant ainsi son rôle dans la gouvernance mondiale de l'économie.

L'État assume ce rôle de manière variée et intégrée, en construisant des infrastructures et en instituant des normes réglementaires qui facilitent la collecte, l'analyse et la distribution d'informations économiques clés. À travers ses institutions et agences, il garantit que le système national d'information est à la fois solide et accessible, offrant ainsi aux entreprises un accès à des données précises et utiles pour leurs opérations.

En collaboration avec le secteur privé, l'État favorise la création de partenariats public-privé qui renforcent les capacités d'innovation et d'adaptation des entreprises avancées en matière de gestion de l'information. De plus, l'État définit les grandes orientations stratégiques à travers des politiques publiques claires, en fixant des objectifs à long terme pour le développement économique du pays. Ces orientations fournissent un cadre de référence aux entreprises, les aidant à aligner leurs stratégies sur les priorités nationales et à anticiper les évolutions du marché. Par exemple, dans des secteurs clés comme l'énergie, les technologies de l'information, ou l'industrie manufacturière, les directives étatiques peuvent orienter les investissements et les innovations nécessaires pour rester compétitif à l'échelle globale.

Enfin, l'État joue un rôle de régulateur en veillant à ce que les informations critiques circulent de manière sécurisée et transparente, tout en protégeant la confidentialité des données sensibles. Cette régulation est essentielle pour maintenir la confiance des acteurs économiques et pour assurer une concurrence équitable sur les marchés.

3- L'intelligence économique au service de la stratégie de l'entreprise

Au lieu de se conformer aux approches traditionnelles de gestion qui tendent à simplifier la complexité, l'intelligence économique cherche à la comprendre dans sa richesse et sa variété. Cette méthode éclaire les interactions fondamentales entre les personnes, les événements et les technologies. Elle ne se limite pas à résumer les éléments clés d'un projet, mais s'attache plutôt à analyser les interrelations entre divers facteurs stratégiques tels que les acteurs, les technologies, les stratégies et les compétences, dans le but de décrypter et de prévoir les mouvements des concurrents. Cette approche, qui s'appuie sur des exemples concrets illustrant l'importance de la compréhension des acteurs économiques pour une définition

optimale des objectifs et des capacités ainsi que pour une coordination efficace des équipes de travail, s'articule également avec l'analyse des intentions technologiques d'une entreprise. Cette dernière repose sur trois approches complémentaires : la veille scientifique, la protection et l'influence.

La connaissance des acteurs économiques :

Elle se réfère à une compréhension détaillée des divers intervenants qui façonnent l'environnement économique d'une entreprise. Ces intervenants comprennent non seulement les concurrents, mais également les partenaires, les fournisseurs, les clients, les régulateurs, et toute autre entité ou personne ayant un impact sur le marché et sur les opérations de l'entreprise

Cette connaissance approfondie des acteurs clés permet au management de la qualité de s'adapter stratégiquement, en ajustant les processus et pratiques internes de l'entreprise pour mieux répondre aux dynamiques du marché et aux attentes des parties prenantes. En maîtrisant ces données, une entreprise peut mieux anticiper les mouvements du marché, identifier des opportunités ou des menaces, et adapter ses propres stratégies pour gagner un avantage concurrentiel. La connaissance des acteurs économiques est donc un élément clé de l'intelligence économique, car elle permet à l'entreprise de naviguer plus efficacement dans un environnement concurrentiel complexe.

✓ Politique de veille scientifique :

Cette politique se concentre sur la recherche continue et systématique d'informations, qu'elles soient stratégiques, sociales, politiques, scientifiques ou technologiques, relatives à l'environnement de l'entreprise et à toutes les variables, opportunités et risques présents. Elle consiste à collecter, traiter et stocker les informations ainsi que toutes les signaux forts et faibles émanant de

l'environnement interne et externe de l'entreprise. (Fournier et Dhénin, 1998)⁵.

Cela inclut l'analyse des brevets, des publications scientifiques, le démontage de produits concurrents (reverse- engineering), et l'étude du portefeuille technologique pour comprendre les compétences de l'entreprise. (Pascal Corbel. 2004).

Ces démarches permettent de mieux comprendre les stratégies technologiques d'une entreprise, et leur succès repose sur l'identification précise des sources d'information, telles que les articles de presse et publications scientifiques. Des services tels que Reuters, Lexis-Nexis, et Dialog Datastar offrent un accès facile à la presse mondiale, y compris des archives complètes d'articles provenant de publications internationales et locales. Ils permettent de rechercher des informations sur des décideurs, experts ou chercheurs dans des journaux variés, allant du Figaro au New York Times, jusqu'à des publications locales comme La Gazette de l'Industrie de la Chaussure californienne. Ces ressources sont accessibles à toute entreprise dans le monde, et certaines grandes entreprises américaines les mettent à disposition de leurs cadres pour renforcer leur fonction d'intelligence économique.

✓ Politique de protection :

Cette stratégie vise à créer un cadre propice à l'investissement et au développement. Elle se concentre sur l'expansion des possibilités d'emploi, l'amélioration de l'accès au progrès et au bien-être, la diminution des risques, la prévention des menaces économiques, l'augmentation de la compétitivité, et le renforcement de la puissance économique de la communauté. Elle inclut également la protection des fondements vitaux de la nation,

essentiels à la préservation des capacités économiques et scientifiques du pays.

✓ Politique d'influence :

Cette stratégie utilise l'information pour modéliser l'environnement de l'organisation de manière favorable à la poursuite de ses buts stratégiques et pour neutraliser les influences adverses. Plusieurs tactiques sont employées pour exercer cette influence, y compris des campagnes de communication et de marketing ciblant les consommateurs, l'engagement dans des réflexions stratégiques via des think tanks pour impacter les leaders d'opinion, et le recours au lobbying pour orienter les décisions politiques ou commerciales⁶.

Dans le cadre du management par la qualité, l'intégration des dimensions scientifique et concurrentielle de l'intelligence économique permet d'élaborer une stratégie globale et cohérente, focalisée sur l'optimisation des processus et l'amélioration continue, afin de renforcer la compétitivité et la performance du marché. L'intelligence scientifique se concentre sur l'analyse des publications, brevets, et l'évolution des disciplines, permettant d'identifier les avancées et les nouveaux domaines de recherche sans redondance inutile. En parallèle, l'intelligence concurrentielle surveille les activités des laboratoires concurrents et évalue les risques associés à leurs développements, notamment en détectant des effets secondaires qui pourraient menacer la commercialisation d'un nouveau produit. Ces méthodes conjuguées offrent à une entreprise la possibilité d'optimiser ses ressources, de prévenir des erreurs onéreuses et de conserver un avantage compétitif en se tenant au courant des avancées scientifiques et des stratégies concurrentielles. Par ailleurs, le principe du management par la qualité, incarné par l'objectif du zéro défaut, vise non seulement à surveiller les développements scientifiques et

⁵ Dhénin, J. F., & Fournier, P. (1998). *50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise*. Éditions Bréal, Paris, France.

⁶ (Abdel Karim, 2012, p. 668), "سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية"، المؤتمر

العلمي السنوي الحادي عشر حول : ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، أيام 23- 26 نيسان/ أفريل، ص ص : 679

concurrentiels, mais également à les investir pour améliorer la performance interne de l'entreprise

4- Amélioration de la compétitivité des entreprises par l'incorporation de l'intelligence économique dans la gestion de la qualité.

Une démarche qualité est une démarche de management, elle est effectivement liée à l'amélioration continue de la qualité, ce concept correspond à un mode de gestion qui, pour atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés, intègre une démarche d'amélioration continue de la qualité généralisée à tous les secteurs de l'organisation publique, donc il s'agit :

- D'un système et d'une philosophie de management⁷.
- D'une amélioration continue de la qualité qui satisfait les besoins du client-citoyen donc l'enjeu de la démarche est d'organiser l'entité transversalement pour répondre à ces besoins⁸.
- D'un engagement des dirigeants et d'une implication du personnel, une mobilisation de tout l'équipe du travail sur la culture « qualité »⁹.
- D'un choix des méthodes (méthodes d'analyse des risques, la maîtrise statistique des processus) et outils en fonction d'objectifs opérationnels spécifiques.
- D'une démarche qui se fait d'une manière pragmatique et progressive, en partant du fonctionnement existant et en se concentrant sur les processus clés (Barouch, G., 2018)¹⁰.

- D'une approche gestionnaire et économique visant la satisfaction des clients au meilleur coût en réduisant le prix de revient total, et prenant en compte les ressources disponibles. Le management par la qualité repose sur une approche systématique visant à améliorer les produits, services et processus au sein de l'entreprise. Son objectif est d'assurer la satisfaction des clients, d'optimiser les processus internes, de réduire les erreurs et les gaspillages, et d'améliorer continuellement la performance globale. Le MPQ favorise également une approche proactive face aux défis du marché, ce qui le rend particulièrement pertinent dans un environnement économique compétitif.

Le management par la qualité se fonde donc sur une amélioration continue et une adaptation des processus afin de mieux répondre aux exigences des parties prenantes. En intégrant les perspectives des acteurs économiques dans sa stratégie, une entreprise peut non seulement garantir la qualité de ses produits et services, mais également rester proactive face aux changements du marché. Cela lui permet de conserver un avantage concurrentiel tout en adhérant aux normes de qualité les plus strictes. Actuellement, l'un des principes clés dans le domaine de la "nouvelle économie" et fréquemment discuté par les experts en stratégie et marketing est l'orientation vers le marché ou la logique client, comme décrit par Michael Behar en 1999. Cette approche met en lumière l'importance de prioriser les attentes et les besoins des clients afin de guider les initiatives de l'entreprise, une stratégie connue sous le nom "d'orientation marché" ou de "logique client" (Behar Michael, 1999)¹¹.

⁷ Ake, P. J. (2005). *La qualité : Notion philosophique, principe de management*. Université de Cocody, Département de philosophie.

⁸ Carpon, V., & Bachelet, R. *Guide de l'Analyse Fonctionnelle*. Disponible sur : <https://rb-lille.fr>

⁹ Callaud, M.-P., Duchamp, R., & Huet-Kouo, D. (2019). *Vuibert Pro en gestion*. Vuibert.

¹⁰ Barouch, G. (2018, août 14). *Pragmatisme comme un des fondements du management par la qualité*. AFNOR BIVI. <https://bivi.afnor.org/notice-details>

L'avantage concurrentiel est un élément clé de la réussite d'une entreprise. Il lui permet de se démarquer des concurrents, d'attirer et de fidéliser des clients, d'augmenter sa part de marché et de réaliser des bénéfices. C'est également un facteur déterminant de la durabilité de l'entreprise.

Le management par la qualité, en particulier son concept de la zéro erreur, vise à éliminer toute forme de gaspillage et d'inefficacité. (Chevallier, 2009). En fait l'IE fournit les informations et les analyses nécessaires pour que les entreprises puissent identifier et rectifier les inefficacités et les défaillances dans leurs processus, il aide à repérer les tendances, les menaces et les opportunités sur les marchés, ainsi que les actions des concurrents. En pratique, Ces informations permettent aux entreprises d'ajuster et d'optimiser leurs stratégies et processus opérationnels en continu pour éviter les erreurs avant qu'elles ne surviennent et pour réagir rapidement aux changements externes., car la réduction des erreurs non seulement diminue les coûts, mais elle garantit aussi une réactivité maximale face aux évolutions scientifiques et concurrentielles. De cette manière, les entreprises peuvent à la fois anticiper les innovations et s'assurer que leurs processus internes sont optimisés pour une mise en marché rapide et efficace.

Ainsi, l'adoption du principe du zéro défaut, dans un contexte de surveillance scientifique et concurrentielle stricte, prévient non seulement les défaillances commerciales liées aux erreurs internes, mais augmente également les chances de réussite dans des milieux où la compétition et l'innovation sont en constante évolution. Cette méthode combinée renforce l'avantage concurrentiel en intégrant une gestion précise de l'information stratégique et un contrôle de qualité sans faille.

L'interaction entre ces stratégies et le management par la qualité se traduit spécifiquement par une réduction des coûts et une amélioration de l'efficacité.

En intégrant l'intelligence économique et concurrentielle dans la démarche de management par la qualité, une entreprise peut non seulement éviter les erreurs coûteuses, mais aussi affiner ses processus en fonction des dernières avancées technologiques et des dynamiques concurrentielles. C'est une capacité organisationnelle externe par laquelle l'entreprise répond activement, même agressivement, aux exigences du marché par l'utilisation des connaissances en provenance du client et des concurrents (Kohli & Jaworski, 1990; Lai et al., 2012). Cela permet de rationaliser les investissements, de réduire les dépenses inutiles, et de concentrer les efforts sur des projets à forte valeur ajoutée, tout en maintenant les standards de qualité élevés. Cette synergie entre intelligence économique et management par la qualité contribue ainsi à une optimisation globale des ressources, renforçant la compétitivité de l'entreprise tout en minimisant les coûts.

4- Méthodologie et Résultats

➤ Conception de la Recherche

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'intégration de l'Intelligence Économique (IE) et du Management par la Qualité (MPQ) au sein d'entreprises. Nous souhaitons examiner comment l'IE peut faciliter la mise en œuvre du MPQ et vice-versa, contribuant ainsi à l'excellence opérationnelle et à la compétitivité des entreprises dans un environnement globalisé. Cette recherche s'appuie sur une approche comparative et qualitative, en s'intéressant à des données provenant de diverses entreprises leaders dans leur secteur. L'analyse des rapports annuels et des documents stratégiques d'entreprises leaders dans leurs secteurs a permis de collecter des informations sur l'intégration de l'IE et du MPQ dans les processus décisionnels, ainsi que sur les résultats obtenus.

• Variables étudiées

Cette étude se concentre sur plusieurs variables clés afin de comprendre l'interconnexion entre l'IE et le MPQ. Ces variables sont :

- **Objectifs stratégiques** : Ce que vise chaque approche (protection stratégique et compétitivité pour l'IE, amélioration continue et qualité des processus pour le MPQ). Cette variable permet d'explorer les objectifs globaux et la manière dont ces deux approches se complètent dans un cadre stratégique.
- **Stratégies d'implémentation** : Les méthodes employées pour la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information stratégique pour l'IE, et pour le contrôle, la mesure et l'optimisation des processus internes pour le MPQ. L'objectif ici est d'évaluer la complémentarité dans la mise en œuvre de ces stratégies.
- **Gestion des risques** : La manière dont les deux approches gèrent les risques : l'IE anticipe les menaces économiques et concurrentielles, tandis que le MPQ se concentre sur la prévention des non-conformités et des risques liés à la qualité. Cette variable permet de comparer les mécanismes de gestion proactive des risques.
- **Collaboration public-privé** : Dans quelle mesure l'IE implique la collaboration entre le secteur privé et public, et comment le MPQ favorise la collaboration entre clients, fournisseurs et autres parties prenantes. L'étude se concentrera sur les synergies créées entre ces différentes parties dans l'atteinte des objectifs stratégiques.
- **Innovation et adaptation** : Cette variable examine comment l'IE permet aux entreprises de s'adapter aux dynamiques du marché et aux menaces externes, et comment le MPQ facilite l'adaptation aux nouvelles exigences de qualité. Cette analyse est cruciale pour comprendre l'importance de l'innovation dans le maintien de la compétitivité.

- **Surveillance et analyse de la performance** : L'IE surveille l'environnement concurrentiel et les évolutions du marché, tandis que le MPQ surveille les processus internes et les performances en matière de qualité. L'étude explore les pratiques de surveillance et d'analyse utilisées par les entreprises pour anticiper et ajuster leurs stratégies.
- **Formation et compétences** : L'étude analyse l'importance de la formation pour les deux approches : formation aux enjeux de l'IE pour les acteurs économiques, et formation continue pour garantir la conformité aux normes de qualité dans le MPQ. Cette variable est essentielle pour comprendre l'impact des compétences dans la réussite de ces stratégies.

- Approche analytique

Une fois les données recueillies, l'analyse comparative des études de cas et des entretiens permettra de mettre en évidence les interactions entre l'IE et le MPQ. Un tableau comparatif des deux approches sera utilisé pour identifier les points communs et les différences. Cette approche nous permettra de démontrer comment ces deux disciplines, bien que distinctes, peuvent être complémentaires dans la quête de compétitivité et d'excellence opérationnelle.

Tableau comparatif mettant en évidence les points communs entre l'intelligence économique (IE) et le management par la qualité (MPQ) :

Aspects	Intelligence Économique (IE)	Management par la Qualité (MPQ)	Points Communs
Objectif	Protection et compétitivité des entreprises et de l'économie nationale.	Amélioration continue des processus et des produits pour satisfaire les clients	Renforcement de la compétitivité des entreprises par l'optimisation des ressources et des processus
Stratégie	Collecte, analyse et diffusion d'informations stratégiques	Contrôle, mesure et optimisation des processus internes.	Basé sur la collecte et l'analyse d'informations pour la prise de décisions stratégiques
Collaboration public-privé	Nécessité d'une convergence entre la sphère publique et privée pour la protection économique.	Partenariat entre clients, fournisseurs et autres parties prenantes pour assurer la qualité.	Collaboration nécessaire entre plusieurs parties pour atteindre des objectifs communs
Gestion des risques	Anticipation des menaces économiques et sécuritaires, protection des actifs stratégiques.	Identification des risques de qualité, prévention des non-conformités.	Gestion proactive des risques pour assurer la pérennité et la performance
Influence internationale	Intervention sur les normes et règles des organisations internationales pour protéger l'économie nationale.	Conformité aux normes internationales (ISO, etc.) pour assurer la qualité.	Influence sur les normes internationales et leur impact sur les performances des organisations.
Innovation et adaptation	Adaptation aux dynamiques du marché et aux menaces économiques mondiales.	Adaptation continue aux nouvelles exigences de qualité et aux attentes des clients.	Nécessité d'innover et de s'adapter en permanence pour rester compétitif.
Formation et compétences	Importance de former les acteurs économiques aux enjeux de l'intelligence économique.	Formation continue du personnel pour garantir le respect des standards de qualité.	Importance de la formation pour améliorer les performances et la Compétitivité.
Surveillance des marchés	Surveillance active des marchés pour identifier les opportunités et les menaces	Surveillance des processus et des performances pour détecter les écarts de qualité.	Surveillance et analyse constantes pour améliorer la performance globale.

Source : "Préparé par les chercheurs en se basant sur les études précédentes indiquées dans le tableau ci-dessus."

Ce tableau souligne que tant l'intelligence économique que le management par la qualité visent à assurer la compétitivité des entreprises, en utilisant une approche basée sur la collecte d'informations, la gestion des risques, et l'adaptation aux exigences du marché.

Nous espérons avoir démontré comment certaines entreprises, dans le cadre de la nouvelle économie, peuvent bénéficier d'une approche d'intelligence économique devenue véritablement stratégique. Cette démarche leur permet de développer une politique axée sur l'"orientation -client", d'augmenter la valeur ajoutée de leurs services et produits, de consolider ou renforcer leur position au sein de

leur secteur, et de diriger l'ensemble de l'entreprise vers la satisfaction du client final.

5-La symbiose entre l'intelligence économique et le management par la qualité

L'interaction harmonieuse entre l'intelligence économique et le management par la qualité constitue une base essentielle qui catapulte les entreprises vers une plus grande efficacité et une compétitivité renforcée à l'échelle internationale. Nous allons illustrer cette affirmation en examinant les caractéristiques spécifiques du management par la qualité.

- **L'orientation client**

Le client ne concerne plus uniquement l'ensemble de l'entreprise, mais également tout l'écosystème économique dans lequel l'organisation s'inscrit. Autrefois limitée à un seul service ou produit, aujourd'hui La prise en compte de la demande influence désormais la gestion de l'information, oriente les décisions technologiques et impacte la gestion des ressources humaines. et oriente les processus logistiques et commerciaux de l'entreprise.

- **Une Compréhension Approfondie des Attentes des Clients**

L'intelligence économique (IE) facilite la collecte, l'analyse et l'interprétation des informations relatives aux attentes des clients et aux tendances du marché. En intégrant ces données aux principes du management de la qualité, les entreprises sont en mesure de développer des produits et services qui répondent précisément aux besoins des consommateurs. Par exemple, l'application de l'IE pour suivre les retours clients sur les réseaux sociaux peut révéler des insights cruciaux pour l'amélioration de la qualité.

- **Une Anticipation des Risques et Opportunités**

L'IE permet de surveiller les mouvements de la concurrence, les réglementations en évolution

et les tendances économiques. Ces informations peuvent être intégrées au processus de gestion de la qualité pour anticiper les risques et les opportunités. Par exemple, si une entreprise de fabrication repère une nouvelle réglementation dans le secteur, elle peut adapter son processus de production en conséquence pour maintenir la conformité tout en maintenant des normes de qualité enlevées.

- **Une Gestion Proactive de la Réputation**

La qualité des produits et services d'une entreprise influe directement sur sa réputation. En utilisant des données d'IE pour surveiller la perception de la marque sur le marché, les entreprises peuvent prendre des mesures pour maintenir et améliorer leur réputation. Si des informations négatives apparaissent, une action proactive peut être entreprise pour rectifier la situation et préserver la confiance des clients.

- **Une Prise de Décisions Stratégiques Informées**

L'intelligence économique (IE) offre des données stratégiques qui guident les décisions managériales. En la combinant avec les principes du management de la qualité, elle aide les entreprises à prendre des décisions avisées sur l'optimisation des processus, le choix des fournisseurs et l'intégration de nouvelles technologies pour rehausser la qualité.

En fusionnant l'IE et le management de la qualité, les entreprises peuvent créer un cercle vertueux où l'analyse des informations stratégiques guide les initiatives d'amélioration de la qualité, tandis que la qualité accrue renforce la compétitivité et la réputation de l'entreprise, alimentant ainsi le cycle d'innovation et d'amélioration continu d'utilisation dans les processus décisionnels.

L'analyse de cette information, que ce soit par des experts internes ou externes, permet de garantir la pertinence et la qualité des décisions

prises. De la même manière que dans le Management par la Qualité (MPQ), l'intelligence économique s'appuie sur un travail d'équipe pour résoudre les problèmes et transformer les informations en valeur stratégique.

Dans le cadre du MPQ, ce processus vise à optimiser les opérations pour garantir un niveau de qualité défini. Le concept du zéro défaut, axé sur la prévention des erreurs et l'innovation, est essentiel. L'intelligence économique et le MPQ sont ainsi complémentaires, permettant à l'organisation d'atteindre une amélioration continue à travers des actions correctives et des réflexions innovantes.

- **Un objectif commun : ajouter de la valeur**

L'objectif final dans les deux disciplines est d'ajouter de la valeur à l'organisation : pour l'intelligence économique, cela se fait en anticipant les menaces et en exploitant les opportunités du marché, tandis que pour le MPQ, il s'agit de produire des résultats sans défauts qui satisfont pleinement les clients et les parties prenantes. Ces deux approches permettent de renforcer la compétitivité de l'entreprise.

L'intégration de l'innovation, identifiée par des outils d'intelligence économique comme les "rapports d'étonnement", devient un puissant levier pour le MPQ, car elle aide à maintenir un avantage compétitif tout en répondant aux exigences croissantes du marché en matière de qualité et de performance.

- **L'intégration stratégique de l'information et la collaboration inter-systèmes**

L'ingénierie stratégique de l'information dans un pays s'appuie sur la coordination et l'interaction de ses différents sous-systèmes afin de mieux comprendre les défis nationaux et développer des stratégies adéquates. Ce processus, essentiel pour le traitement des données et la gestion de l'information, joue un

rôle central en intelligence économique. La collaboration entre ces sous-systèmes est cruciale pour optimiser l'efficacité de cette démarche.

La collaboration, qu'elle soit interne à l'organisation ou entre différents systèmes, est cruciale pour soutenir l'efficacité et la compétitivité au niveau national et industriel. De même, une approche systémique est vitale dans le management par la qualité. Séparer un sous-système ou un processus spécifique peut générer des inefficacités et des problèmes fonctionnels.

La coopération interdépartementale est donc nécessaire pour garantir une amélioration continue des processus et une gestion efficace de la qualité, tout en préservant une vision stratégique intégrale.

- **Le rôle de la coopération inter-systèmes**

Dans l'intelligence économique, tout comme dans le management par la qualité (MPQ), la collaboration entre les différents systèmes est essentielle pour améliorer la performance globale. Le management par la qualité totale (TQM) met particulièrement l'accent sur la coordination entre les niveaux hiérarchiques et les départements afin d'optimiser les processus. De la même manière, l'intelligence économique repose sur cette coopération pour offrir une vision stratégique élargie, indispensable au maintien de la compétitivité industrielle.

- **L'approche systémique : un point commun**

Le point commun majeur entre l'intelligence économique et le MPQ est l'idée de cohérence systémique. Dans les deux cas, la coopération entre les différents systèmes (internes ou externes) maximise l'efficacité et aide à maintenir la compétitivité. Cette approche intégrée et systémique est essentielle pour réussir dans un environnement concurrentiel global.

Conclusion et Recommandations.

Les résultats de cette étude comparative montrent comment l'IE et le MPQ, bien qu'ayant des objectifs spécifiques distincts, se renforcent mutuellement. Par exemple, l'IE fournit des informations stratégiques essentielles qui permettent à l'entreprise d'anticiper les évolutions du marché et d'ajuster ses processus internes, favorisant ainsi la mise en œuvre d'un MPQ efficace. En retour, le MPQ garantit que les informations collectées sont utilisées de manière idéale pour maintenir des standards de qualité élevés, tout en sécurisant les processus d'information au sein de l'entreprise.

Cette comparaison montre que, bien que l'IE et le MPQ poursuivent des objectifs distincts (protection des informations stratégiques pour l'IE et amélioration de la qualité pour le MPQ), elles se rejoignent sur des points essentiels, notamment la gestion proactive des risques, l'adaptabilité face aux évolutions du marché et la collaboration entre différentes parties prenantes pour assurer une performance optimale. Les deux disciplines sont ainsi complémentaires dans la quête de compétitivité et d'excellence opérationnelle.

L'intégration de l'intelligence économique (IE) dans le management par la qualité (MPQ) nécessite une approche stratégique et cohérente qui s'appuie sur plusieurs leviers organisationnels, technologiques et humains.

- Pour garantir un avantage compétitif durable et améliorer constamment ses processus et produits, l'entreprise doit adopter **une série de mesures stratégiques essentielles** axées sur l'Intelligence Économique (IE) et le Management par la Qualité (MPQ).

Voici quelques recommandations clés pour atteindre ces objectifs :

- Développer une Culture de l'Intelligence Économique et de la Qualité.

L'entreprise s'engage dans une démarche proactive de formation continue, sensibilisant les dirigeants et les employés aux principes de l'Intelligence Économique (IE) et du Management par la Qualité (MPQ). Cette initiative comprend l'organisation de séminaires et d'ateliers axés sur la veille stratégique, la protection des données et l'amélioration continue, renforçant ainsi leur compréhension de leur rôle stratégique dans l'entreprise.

- Renforcer les Mécanismes de Veille Stratégique et Concurrentielle

L'entreprise met en place des outils de veille sectorielle et utilise des logiciels spécialisés pour suivre les tendances du marché, les innovations technologiques, et les normes réglementaires. Elle exploite ces données via des outils de Business Intelligence pour anticiper les besoins des clients et adapter ses normes de qualité. Par ailleurs, elle encourage l'analyse des signaux faibles provenant de diverses sources telles que les réseaux sociaux, les brevets, et les publications scientifiques pour mieux prévoir les évolutions du marché.

- Optimiser la Gestion des Risques et la Protection de l'Information

L'entreprise établit une politique de cybersécurité robuste, sensibilise ses employés aux risques de fuite d'informations, et crée un cadre de gestion des risques avec une cartographie des risques et des indicateurs de suivi intégrés aux tableaux de bord. Des audits réguliers des processus de données stratégiques sont réalisés pour évaluer et réajuster continuellement les mesures de protection selon les évolutions du marché.

- Intégrer l'IE dans le Processus d'Amélioration Continue du MPQ

L'entreprise intègre des systèmes de feedback basés sur l'Intelligence Économique (IE) pour ajuster rapidement ses stratégies et processus en fonction des retours clients et des analyses

de marché. Elle adopte une approche proactive en analysant les innovations technologiques, en automatisant le contrôle qualité, et en suivant ses performances via des benchmarks avec les leaders du marché pour optimiser continuellement ses processus.

- Instaurer une Gouvernance Stratégique pour Aligner IE et MPQ

L'entreprise intègre l'Intelligence Économique (IE) et le Management par la Qualité (MPQ) dans sa stratégie globale, crée un poste de "Chief Intelligence & Quality Officer" pour superviser cette synergie, et renforce la collaboration interservices pour optimiser l'utilisation des informations stratégiques à travers des outils collaboratifs.

- Favoriser l'Innovation et l'Agilité Organisationnelle

L'entreprise utilise l'Intelligence Économique (IE) pour innover et différencier ses produits, adopte des outils de gestion agile, et anticipe les tendances pour ajuster ses standards de qualité. Elle forme également des partenariats stratégiques avec des instituts de recherche et développe des consortiums pour améliorer les normes de qualité collectives.

La symbiose entre l'intelligence économique et le management de la qualité est une approche gagnante pour les entreprises qui cherchent à se démarquer dans un marché en constante évolution. En intégrant la connaissance des tendances du marché, des attentes des clients et des défis du contexte commercial à l'objectif d'atteindre une qualité supérieure, les entreprises peuvent créer un avantage concurrentiel durable. Pour atteindre cet objectif, une intégration et une coordination efficaces des stratégies d'intelligence économique et de management par la qualité sont essentielles. Ces pratiques permettent non seulement de réagir rapidement aux changements du marché, mais aussi de les anticiper, assurant ainsi une position de leader dans leur secteur.

Bibliographie

Revel, C. (2007). *L'intelligence économique*. Vuibert.

Ake, P. J. (2005). *La qualité : Notion philosophique, principe de management*. Université de Cocody, Département de philosophie.

Barouch, G. (2018, août 14). Pragmatisme comme un des fondements du management par la qualité. AFNOR BIVI. <https://bivi.afnor.org/notice-details>

Callaud, M.-P., Duchamp, R., & Huet-Kouo, D. (2019). *Vuibert Pro en gestion*. Vuibert.

Carpon, V., & Bachelet, R. *Guide de l'Analyse Fonctionnelle*. Disponible sur : <https://rb-lille.fr>

Corbel, P. (2004). Le brevet : un instrument d'équilibration stratégique. *Actes de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre.

Dhénin, J. F., & Fournier, P. (1998). *50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise*. Éditions Bréal, Paris, France.

Dufau, J. P. (2010). L'intelligence économique. Rapport de la Commission de la Coopération et du Développement, Document N°19, 6-7 juillet, Dakar, Sénégal.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Les Digivores. (2023). L'importance de la recherche de l'avantage concurrentiel dans la stratégie d'entreprise. Les Digivores. <https://www.lesdigivores.ch>

Marte, H. (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Rapport du Group Commissariat Générale du Plan, La Documentation Française, Paris, France.