



**Synergie du triptyque: Knowledge Management,  
Intelligence Economique  
Business Intelligence**  
Abdelkader Baaziz

► **To cite this version:**

Abdelkader Baaziz. Synergie du triptyque: Knowledge Management, Intelligence Economique Business Intelligence. Colloque International: " Management de la Performance des Organisations: Quelles Spécificités et Quelles Pratiques? ", ENCGT - Tanger, Jun 2012, Tanger, Maroc. <hal-00822972>

**HAL Id: hal-00822972**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00822972>**

Submitted on 15 May 2013

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

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

## **Synergie du triptyque : Knowledge Management, Intelligence Economique & Business Intelligence.**

---

**Abdelkader BAAZIZ**

Diplôme d'Université de 3ème Cycle – Université de Perpignan – France

Email : [kbaaziz@gmail.com](mailto:kbaaziz@gmail.com)

Tél. : +213-661380097

### **ABSTRACT :**

Le système d'information d'une organisation ne peut créer une synergie avec les acteurs décideurs de cette organisation que s'il est capable de créer cette synergie entre les connaissances propres de l'organisation (savoir et savoir-faire connus communément par le terme anglophone « Knowledge Management » ou « KM »), la capacité de décryptage des signaux et des changements opérés dans l'environnement où active cette organisation (par le biais d'un système d'Intelligence Economique ou « IE ») afin de prétendre à des décisions pertinentes au temps opportun (en usant des outils d'aide à la décision qu'est la « Business Intelligence » ou « BI »).

A première vue c'est une idée originale est simpliste mais en profondeur c'est un processus complexe. D'abord par rapport aux préalables exigés pour ce processus : un environnement favorable à une organisation apprenante. Ensuite, il y a d'autres processus complexes de production de connaissances managériales qui entrent en jeu. Cette transformation des connaissances obtenues à partir d'informations externes, devient une connaissance interne résultat d'un apprentissage et d'une appropriation.

Beaucoup de travaux sur la convergence et complémentarités du KM et IE ou KM et BI ont été effectués mais aucun n'a abordé explicitement, la synergie des trois domaines KM, IE et BI à l'exception de quelques rares essais, tel que celui de J. Liebowitz in « Strategic intelligence ».

L'IE et le KM sont deux activités qui permettent aux organisations d'être plus compétitives, par la surveillance d'une part de l'environnement externe et d'autre part par le suivi et la surveillance des changements internes qu'elles doivent opérer pour s'adapter. La décision ne peut être pertinente que si elle n'est pas prise dans un contexte d'une organisation intelligente où l'information tant interne (KM) qu'externe (IE) est disponible, récente, analysée et contextualisée. D'où l'intervention du système décisionnel BI et la synergie du triptyque : KM, IE et BI.

### **MOTS CLES :**

Gestion de la connaissance, Knowledge Management « KM », Intelligence Economique « IE », Competitive Intelligence « CI », Système décisionnel, Business Intelligence « BI », Décision, Système d'Information, Performance

# **Synergie du triptyque : Knowledge Management, Intelligence Economique & Business Intelligence.**

---

## **1. Introduction**

Les bouleversements économiques qui secouent le monde, n'ont pas épargné les pays en voie de développement comme l'Algérie et ont touché la quasi-totalité des secteurs économiques y compris ceux considérés comme stratégiques en bénéficiant de la protection de l'Etat, tels que le domaine minier ou le secteur des hydrocarbures.

Les entreprises algériennes se retrouvent ainsi dans un environnement concurrentiel exacerbé dus aux choix de l'économie de marché et doivent faire face à ces bouleversements qui se traduisent par l'émergence de nouveaux concurrents entrant sur un marché national traditionnellement protégé.

Par ailleurs, dans ce contexte concurrentiel indiqué, les entreprises algériennes ne peuvent plus compter uniquement sur ses capacités internes. Elles doivent s'ouvrir sur l'extérieur, de se créer des partenariats, aussi bien avec ses clients, ses fournisseurs, les universités et parfois même avec ses concurrents.

D'où la nécessité pour ces entreprises, de mettre en place un système d'information stratégique permettant une meilleure visibilité pour un pilotage adéquat de leurs activités et capable de :

- fédérer ses connaissances, ses savoirs et son savoir-faire critiques,
- scanner l'environnement externe où elle opère afin de détecter des signaux favorables à son positionnement,
- facilite la prise de décision tout en réduisant les risques inhérents à ses choix stratégiques.

Ici interviennent les concepts de Knowledge Management (KM), d'Intelligence Economique (IE) et de Business Intelligence (BI) à différents niveaux du management : du stratégique à l'opérationnel.

## **2. De l'état de l'art ...**

Le Système d'Information d'une organisation ne peut créer une synergie avec les acteurs décideurs de cette Organisation que s'il est capable de créer cette synergie entre les connaissances propres de l'organisation (savoir et savoir-faire connus communément par le terme anglophone Knowledge Management), la capacité de décryptage des signaux et des changements opérés dans l'environnement où active cette organisation (par le biais d'un système d'Intelligence Economique) afin de prétendre à

prendre des décisions pertinentes au temps opportun (en usant des outils d'aide à la décision qu'est la Business Intelligence).

Cette idée de base est simple mais original. Beaucoup de travaux sur la convergence et complémentarités du KM et IE ou KM et BI ont été effectués mais aucun n'a abordé explicitement, la synergie des trois domaines KM, IE et BI à l'exception de quelques rares essais, tel que celui de Liebowitz (2006) in « Strategic intelligence ».

Porter (1985) dans son ouvrage culte de stratégie « Competitive Advantage », a apporté la notion de chaîne de valeur (environnement interne de l'organisation avec ses forces & faiblesses) et la notion des cinq (05) forces qui influent sur l'organisation (environnement externe avec ses menaces et opportunités). La combinaison des deux permettait une analyse stratégique amenant à la prise de décisions et des choix stratégiques.

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est comme une synthèse de l'audit interne (forces et faiblesses identifiées sur la chaîne de valeur d'une organisation) et de l'audit externe (les opportunités qu'elle doit saisir et les menaces qu'elle doit surmonter).

Norton & Kaplan (1996) en formalisant le concept de « balanced scorecard » (BSC) avec ses quatre perspectives (financière, clients, Processus internes et Apprentissage et croissance), ont construit une chaîne de causes et effets amenant à un succès stratégique d'une organisation, basée sur quatre hypothèses dont la première est : « l'innovation des personnes créatrices est la seule source assurée de succès stratégique à long terme et que chaque autre aspect de l'organisation peut être reproduit par d'autres ». Il s'agit clairement de la connaissance détenue par l'organisation.

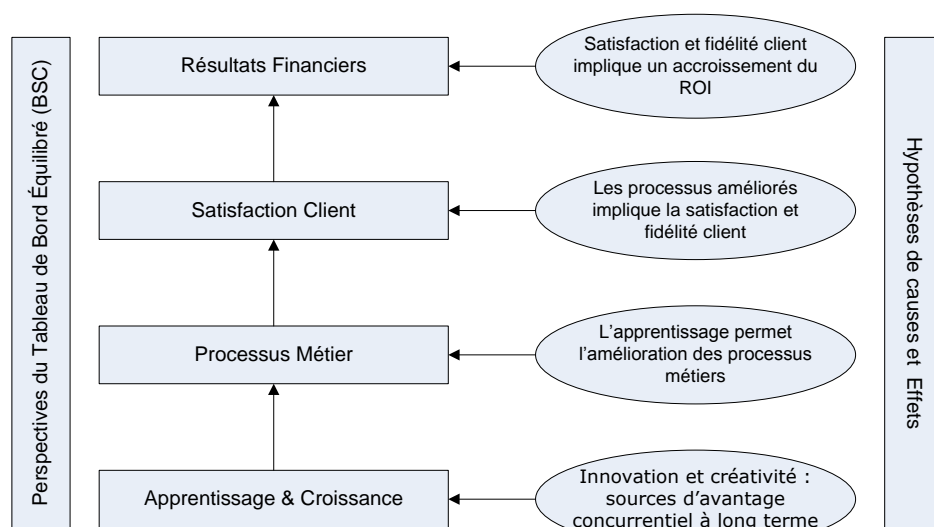


Fig. 01. Chaîne de causes et effets amenant à un succès stratégique d'une organisation selon Kaplan & Norton (Baaziz, 2006)

Le BSC ne fait aucune référence à l'environnement externe comme dimension ayant un impact sur la performance de l'organisation pourtant elle en dépend fortement. Afin d'y remédier à cette lacune, elles étendent le BSC à une cinquième perspective appelée : « Environment Scanning » qui réunit les éléments clés qui influencent le devenir de l'organisation.

Cook & Cook (2000) ont tenté d'expliquer les points de convergence entre KM et BI pour une meilleure intégration dans le but d'améliorer la prise de décision et la performance de l'entreprise (littérature anglo-saxonne). Par contre Hameed (2004) s'est penché sur les divergences constatées entre les deux. Il constate à jute titre que les outils de BI se concentre trop sur les données et ont une faible efficacité sur le processus de prise de décision. Afin de fournir cette capacité au BI, il introduit le concept de gestion des processus métier et une stratégie KM dans le système de BI.

Jakobiak (2004) a consacré un chapitre entier de son ouvrage « Intelligence économique » pour expliquer le lien entre KM et IE ainsi que l'apport du KM dans le développement et le support de l'IE.

Pesqueux (2004) affirme que le KM est un domaine qui ne peut pas « **vraiment** » s'étendre au-delà du périmètre d'une organisation et dès qu'on s'intéresse à ce qui se passe à l'extérieur de ce périmètre, on est dans un autre domaine celui de la veille (sous entendu IE).

Goria (2006) a décrit les points de rapprochements et complémentarités entre KM et IE.

Bretonès & Saïd (2006) ont tenté d'analyser la différence entre deux domaines importants de la recherche : l'IE et le KM, en se proposant un cadre de compréhension de la complémentarité entre ces deux domaines. Les mêmes préoccupations de complémentarité entre KM et IE ont été soulevées par Blondel & al. (2006).

Souvent, une confusion de taille est faite entre « Intelligence Economique » et « Business Intelligence ».

Quelques précisions s'imposent :

1. Dans la littérature francophone et anglophone, il ya consensus de désigner le processus décisionnel et ses outils par l'appellation commerciale de « Business Intelligence ».
2. Le terme « intelligence économique » à été introduit pour la première fois en 1994 par Henri Martre dans son rapport pour le commissariat générale au plan de la République Française. Une notion avec un contenu très proche de ce que Martre avait décrit dans son rapport, existait depuis les années 80 sous divers dénominations : **veille stratégique**, **compétitive intelligence** ou **environment scanning**.

Le but de cette communication n'étant pas de détailler l'état de l'art des trois domaines KM, IE et BI mais de citer les principales évolutions dans la recherche de convergences, complémentarités et interactions entre ces domaines et décrire brièvement la construction du modèle empirique de la « synergie du triptyque » dans les processus de prise de décision stratégique dans les organisations.

### 3. Vers l'intégration du triptyque KM, IE & BI ...

La satisfaction client, l'innovation, la performance et l'efficacité des processus métier passent obligatoirement par la mise à niveau des compétences des intervenants d'où la nécessité de passer par un système de KM pour la capitalisation du savoir et de connaissances de l'organisation. En effet, la connaissance est une combinaison d'informations (ou observations), de leur interprétation par les hommes qui puisent dans leur expérience personnelle ou collective, et de modèles, théories ou croyances qui donnent leur sens à ces informations. (Prax, 2000)

Au sens organisationnel du terme, la connaissance est donc aussi un système d'information au sens plein du terme : « système » puisque la connaissance organisationnelle naît des liens « agents – information », lien provenant du substrat organisationnel. (Pesqueux, 2005)

Le KM est un domaine qui ne peut pas s'étendre au-delà du périmètre d'une organisation. Dès qu'on s'intéresse à ce qui se passe à l'extérieur de ce périmètre, on est dans un autre domaine celui l'IE. Selon Pesqueux (2004), au sens strict du terme, le KM est un processus tourné vers les connaissances générées en interne (savoir-faire, compétences, best practices, etc.), et non vers les connaissances issues de l'extérieur, via Internet, par exemple. Cette dernière relèverait plutôt de la veille. L'IE devient dans ce cas une nécessité permettant de capter et analyser les signaux de l'environnement externe et faire face à ses menaces et saisir au mieux les opportunités qui s'offrent à l'organisation.

Le KM et l'IE sont deux activités qui permettent aux organisations d'être innovantes, performantes et plus compétitives, par la surveillance d'une part de l'environnement externe afin de décrypter les signaux faibles de l'environnement pour aller plus vite que ses concurrents et d'autre part par le suivi et la surveillance des changements internes qu'elles doivent opérer pour s'adapter, évoluer et innover. L'objectif des deux est la prise de décisions pertinentes dans un contexte donnée afin d'en saisir une opportunité ou d'éviter une menace.

Les fortes similitudes des outils caractérisant le KM et l'IE, nous amènent à conjuguer les efforts de mise en place pour une meilleure synergie. Ceci est autant vrai si l'on considère que l'IE comme du KM « EXTERNE » (Pesqueux, 2004), nous citerons :

- La constitution de réseaux et communautés de pratique,
- Une mise en place de l'entreprise ou organisation apprenante,

- Une logique tournée vers l'innovation en construisant un avantage compétitif durable,
- La gestion stratégique des compétences et des ressources humaines,
- La gestion des actifs immatériels (y compris le savoir et savoir-faire),
- Les infrastructures informatiques communes (serveurs, bases de données, web 2.0, etc.),
- Implication du top management pour la réussite de tels projets,

Au point de vue des TIC, cette similitude est extensible aux systèmes décisionnels BI qui s'appuient sur les résultats des deux premiers domaines afin de constituer les hypothèses de départ, l'analyse des situations et aboutir à des scénarios aidants à la prise de décision.

D'abord, les outils, tout comme la terminologie (tels que : cartographie, moteur de recherche, web 2.0, outil d'extraction, outils de présentation, datawarehouse, stockage, corrélations, datamining, etc.) sont utilisés dans le contexte de l'IE, du KM et du BI. Ceci constitue un atout économique de taille puisque les investissements en infrastructure, plateformes applicatives et études sont communs.

Il y a lieu de noter que la bonne maîtrise de la gestion des connaissances internes dépend de celle des connaissances externes (en particulier pour le KM orienté vers les compétences commerciales et le marketing). (Pesqueux, 2004)

#### 4. Un modèle empirique de synergie du triptyque

La décision ne peut être pertinente que si elle n'est pas prise dans un contexte d'une organisation apprenante et intelligente où l'information tant interne (KM) qu'externe (IE) est disponible, récente, analysée et contextualisée permettant la synergie du triptyque : KM, IE et BI. La décision prise devient elle-même un élément d'apprentissage organisationnel et enrichira la base de connaissance de l'organisation. Nous proposons le modèle empirique du processus décisionnel, comme suit :

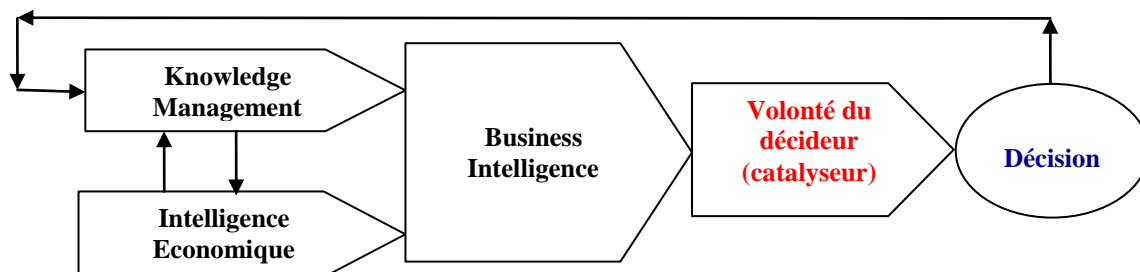


Fig. 02. Schéma du processus BI en synergie avec KM et IE.

Ce processus en apparence simple, est en fait plus compliqué !

D'abord par rapport aux préalables exigés pour ce processus :

1. un environnement favorable à une organisation apprenante. D'après Pesqueux (2005), le postulat de base d'une entreprise du savoir, est que l'actif « connaissance » devrait être au centre des préoccupations managériales dans le but d'obtenir un retour financier visible à partir des investissements opérés sur les actifs immatériels. Une entreprise du savoir devrait donc être gérée avec, comme seul point focal, la maîtrise de ses connaissances et compétences.
2. la non-linéarité du processus du fait de « la volonté du décideur ». Une discussion que j'ai eue avec Stéphane Gorla m'a incité de mettre en relief d'une manière « explicite » cet aspect dans le modèle. En effet, il est évident qu'avec les mêmes outils décisionnels, une même base de données informationnelle et les mêmes données environnementales, il est peu probable que deux personnes ayant des vécus différents, produisent des décisions convergentes. Il est essentiel d'associer la dimension humaine voire psychologique du décideur qui constitue le « catalyseur » de la « synergie » souhaitée.
3. La traçabilité des actions décisionnelles est garantie. D'où la possibilité de revenir sur les facteurs de succès ou d'échecs en consultant la base de données ou bibliothèque des cas décrivant : l'objet, le contexte, la description de l'environnement, le(s) profil(s) de(s) décideur(s), les décisions prises et les actions entreprises, etc.

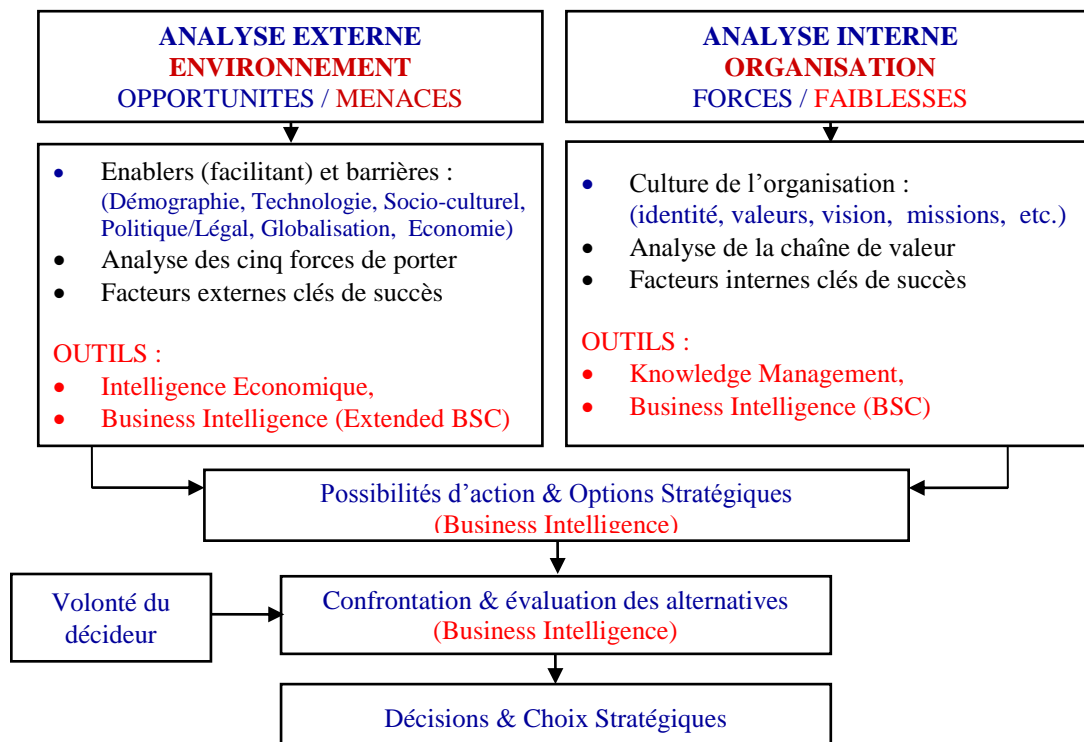


Fig. 03. Le modèle LCAG « modifié » décrivant le processus d'analyse stratégique, adapté à partir de Garibaldi (2001).



Ensuite, il y a l'intervention d'autres processus complexes de production de connaissances managériales : quête de l'information, interprétation et apprentissage. On pourrait dire qu'avec la connaissance organisationnelle, on est face à la « production » des « routines » organisationnelles, d'où l'importance de la modification des routines pour produire de « nouvelles connaissances ». Cette transformation des connaissances obtenues à partir d'informations externes, devient une connaissance interne résultat d'un apprentissage et d'une appropriation. (Pesqueux, 2005)

## 5. Conclusions

Nous avons tenté une revue de la littérature traitant des relations établies entre les domaines KM, IE et BI telles que les liens d'interaction, de complémentarité et de convergence entre ces trois domaines. Ceci nous a permis de discerner certaines formes de synergie entre eux.

Nous avons proposé une construction d'un modèle empirique des synergies avec une application pratique du processus enrichi et modifié d'analyse stratégique LCAG.

Pour conclure, nous dirons que les domaines IE, KM et BI sont complémentaires et qu'il est intéressant d'en exploiter les synergies existantes. Ce qui confère à l'organisation, la capacité d'innovation, l'atteinte des objectifs de performances et la compétitivité nécessaire pour un avantage concurrentiel.

En privilégiant un des domaines par rapport à un autre, il est possible pour une organisation d'obtenir la compétitivité attendue. L'intégration du triptyque confèrera certainement une meilleure performance.

Des organisations leaders (à l'instar de la NASA qui est, à l'heure actuelle, la seule organisation non militaire à adopter un modèle similaire), pourront démontrer l'efficacité de leurs processus en amélioration continue suite aux équilibres obtenus par l'utilisation simultanée des données issues du triptyque. Ceci apparaîtra dans :

- Une meilleure visibilité de l'environnement politique, économique, socioculturel et technologique où active l'organisation ;
- La cartographie des connaissances et des compétences clés de l'organisation mais aussi celles des principaux concurrents opérants sur son environnement économique et/ou espace géographique ;
- L'identification aisée des informations sensibles « signaux faibles » et des compétences clés permettant l'innovation, la performance et l'avantage concurrentiel ;
- La création des conditions favorables à l'innovation des communautés de pratique ;

- Urbanisation et cohérence du Système d'Information Stratégique « sorte de guichet unique » d'où un retour sur investissement (ROI) important, résultant de cette intégration;
- L'anticipation des demandes des clients et des réponses alternatives des concurrents potentiels.

## **Bibliographie**

### **Ouvrages :**

1. Jay LIEBOWITZ, 2006, Strategic Intelligence, CRC Press, Auerbach Publications.
2. Yvon PESQUEUX & Michel FERRARY, 2006, Management de la connaissance : Knowledge Management, apprentissage organisationnel & société de la connaissance, Economica, Paris.
3. Jean-Yves PRAX, 2007, Le manuel du knowledge management, 2e édition, Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur, Dunod.
4. Jean-Yves PRAX, 2000, Le guide du knowledge management, concepts et pratiques du management de la connaissance, Dunod.
5. Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 2006, Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business School Press.
6. Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 2003, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press.
7. Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 1996, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.
8. Michael E. PORTER, 1998, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press.
9. Michael E. PORTER, 1998, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press.
10. Michael E. PORTER, 1986, L'avantage concurrentiel, InterEditions.
11. Michael E. PORTER, 1985, Competitive Advantage, MCM.
12. Gérard GARIBALDI, 2001, L'analyse stratégique, Editions d'Organisation.
13. François JAKOBIAK, 2006, L'Intelligence Economique, Edition d'Organisation.

### **Articles et Communications :**

14. Stéphane GORIA, 2006, Knowledge Management & Intelligence Economique : Deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires, Université du Sud Toulon Var, Journal en ligne ISDM N°27.
15. Stéphane GORIA & Babajide AFOLABI, 2008, Proposition d'une démarche de questionnements pour modéliser un système d'intelligence économique, Université du Sud Toulon Var, Journal en ligne ISDM N°31.

16. Daniel Bretonès, Antoine Saïd, 2006, Intelligence économique (I.E) et Management des connaissances (K.M) : deux facettes complémentaires d'une même problématique, Colloque « En route vers Lisbonne » - 9 et 10 novembre 2006
17. Frédérique BLONDEL, Serge EDOUARD, Mohamed Nabil EL MABROUKI, 2006, « Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ? », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006
18. Yvon PESQUEUX, 2005, Management de la Connaissance : Un modèle organisationnel ?, article publié sur le site HAL du CNRS.
19. Yvon PESQUEUX, 2004, Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?, Cahiers du LIPSOR, Série Recherche n°6, Septembre 2004
20. Hameed, I. (2004), Knowledge management and business intelligence: what is the difference?, available at: <http://onlinebusiness.about.com/>
21. Cook, C., Cook, M. (2000), The Convergence of Knowledge Management and Business Intelligence, Auerbach Publications, New York, NY,
22. Peter DRUCKER, 1992, "The new society of organisations." Harvard Business Review, 70 (Sept-Oct 1992), 95-104
23. Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 1996, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol. 39 N°1.
24. Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 1992, The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, January–February 1992
25. Michael E. PORTER & Mark R. KRAMER, 2002, The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, Harvard Business Review, December 2002
26. Abdelkader BAAZIZ, 2006, Apport du Knowledge Management dans l'amélioration de la prise de décision dans une Organisation, 5ème Inforum, Oran, Avril 2006

#### **Documents et sites officiels :**

27. UE, Instrument européen de voisinage et de partenariat – Algérie Document de Stratégie, 2007-2013, [http://ec.europa.eu/external\\_relations/algeria/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/external_relations/algeria/index_en.htm)
28. Ministère Délégué à la Participation et à la Promotion de l'Investissement, Investir en Algérie, 2004
29. Loi sur les hydrocarbures, voir le site officiel du Ministère de l'Energie et des Mines de la RADP : <http://www.mem-algeria.org/fr/legis/hydrocarbures-05-07.pdf>.
30. Différents communiqués sur le site du Ministère des Affaires Etrangères : <http://www.mae.dz>.