

# **La synergie entre Intelligence Economique et Knowledge Management : Une nouvelle perspective pour l'amélioration de la capacité d'absorption**

**Boulbeba SLAMA**

**SKEMA Business School**

[boulbeba.slama@skema.edu](mailto:boulbeba.slama@skema.edu)

**Oussama AMMAR**

**SKEMA Business School**

## **Résumé:**

---

Dans un environnement en pleine mutation, la gestion des actifs intangibles est devenue un immense défi pour l'organisation afin de créer de la valeur et maintenir leur avantage compétitif. De nombreuses entreprises se sont vues obliger, durant ces vingt dernières années, d'abandonner les vieux modèles et d'adopter de nouveaux concepts capables d'absorber les informations et les connaissances dispersées. Le processus d'absorption de l'information interne et externe est devenu une condition de survie dans un environnement incertain. Malgré une littérature abondante sur la capacité d'absorption, une ambiguïté théorique demeure en ce qui concerne la spécification de sa définition et la délimitation de ses dimensions. L'objectif de cette recherche est de contribuer à cette littérature sur la capacité d'absorption. Nous montrons que la complémentarité entre l'intelligence économique et le knowledge permettent l'amélioration de la capacité d'absorption.

**Mots-clés :** Capacité d'absorption – Intelligence économique – Knowledge management – Avantage compétitif – Apprentissage organisationnel.

---

# **La synergie entre Intelligence Economique et Knowledge Management : une nouvelle perspective pour l'amélioration de la capacité d'absorption**

## **Introduction**

Aujourd'hui, dans un environnement en pleine mutation, la gestion de l'information et de la connaissance est devenue un immense défi pour l'organisation pour créer de la valeur, et maintenir un avantage compétitif soutenable (Teece & al., 1997). La capacité d'une organisation à demeurer efficiente et compétitive repose sur sa capacité à valoriser des nouvelles informations scientifiques, technologiques et organisationnelles. L'évolution de l'environnement pousse l'organisation à explorer de nouvelles opportunités d'affaires grâce à une gestion efficace des informations et des connaissances qui se trouvent aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. A présent, les organisations qui réussissent sont les seules qui ont une capacité à acquérir et à exploiter des informations exclusives permettant le développement d'un avantage concurrentiel au moyen d'innovations organisationnelles et technologiques (Porter, 1991). Dans cette perspective, une approche tournée vers l'extérieur (*l'intelligence économique*) et l'intérieur (*knowledge management*) semble être une option stratégique pour faire face à ces mutations.

Depuis la publication de Cohen et Levinthal (1989) sur les travaux de la capacité d'absorption, de nombreuses études théoriques et empiriques ont analysé la capacité des entreprises à absorber les informations. La notion de la capacité d'absorption montre une flexibilité suffisante pour être appliquée à différentes unités d'analyse et dans une variété de domaines de recherche tels que l'apprentissage organisationnel, le management stratégique et le management de l'innovation (Zahra et George, 2002). Néanmoins, même avec l'abondance de la littérature sur la capacité d'absorption, une lacune méthodologique et une ambiguïté théorique en terme de conceptualisation perdurent dans la plupart des études (Lane & al., 2006 ; Van den Bosch & al., 2003). De toute évidence, le caractère intangible du construit représente un obstacle pour sa conceptualisation, mais les problèmes décrits ci-dessus sont principalement dus au fait que la littérature adopte le concept de la capacité d'absorption sans remettre en cause son champ d'application et sa possible relation avec d'autres concepts. La

majorité des études sur la capacité d'absorption utilise des variables proxys tels que les activités de R&D dans les entreprises comme indicateur de cette capacité, en suivant la ligne de recherche de Cohen et Levinthal (1990). Parmi les autres proxys, les auteurs incluent les brevets (par exemple Zhang & al., 2007), le nombre des publications à l'instar de Mangematin et Nesta (1999) et le nombre des salariés avec un niveau d'éducation élevée (Caloghirou & al., 2004). Cependant, cette mesure objective unidimensionnelle rencontre de nombreuses critiques, car elle s'avère insuffisante pour saisir la richesse d'un concept aussi complexe.

Une série limitée des études (Jansen & al., 2005 ; Lane & al., 2001 ; Liao & al., 2007 ; Vinding, 2006 ; Tu & al., 2006 ; Wong & al., 1999) ont tenté une analyse plus approfondie de ce processus en formulant une opérationnalisation multidimensionnelle de la capacité d'absorption. Ils développent différents instruments multi-items couvrant l'ensemble des aspects qui incarnent la capacité d'absorption, tels que les méthodes de compensation, la base de connaissances, les pratiques managériales ou de gestion, la stratégie, la structure organisationnelle, le système de management de l'information et la culture organisationnelle. Malgré les efforts méthodologiques, la conceptualisation de la capacité d'absorption ne dispose ni d'une base théorique solide, ni d'un instrument de mesure efficace et communément partagée de mesure. Selon Lane al., (2002), l'une des lacunes les plus marquantes de la littérature sur la capacité d'absorption est le peu d'attention accordée aux processus réels qui sous-tendent sa formation, c'est-à-dire ses antécédents.

L'objectif de cette recherche, est de contribuer à la littérature sur la capacité d'absorption à travers la création et la validation de nouvelles mesures, justifiée par une analyse approfondie de la littérature à travers les notions d'intelligence économique (IE) et de knowledge management (KM). Enfin, afin de valider empiriquement notre modèle conceptuel, nous nous appuyons sur une démarche quantitative en terme de méthodologie.

Ce papier est structuré en quatre parties. La première partie présente une revue de la littérature sur la capacité d'absorption, sa conceptualisation et ses définitions afin de fournir une mesure théorique et méthodologique fondée pour nos construits. La deuxième partie examine la manière dont les études antérieures mesurent et testent le construit de la capacité d'absorption. Cet examen nous permet d'opérationnaliser les mesures de l'intelligence économique (IE) et du knowledge management (KM) au moyen de deux échelles de mesure

multi-items (**tableau 3**) ordinales en nous basant sur les travaux de Bretonès et Saïd (2009). Ils proposent un cadre de compréhension de la complémentarité entre ces deux domaines au service de la performance des entreprises.

Une enquête électronique auprès de 145 entreprises françaises a été réalisée en utilisant une méthode d'équation structurelle (SEM). Nous concluons ce travail avec les contributions et implications managériales.

## **1. La conceptualisation du construit de la capacité d'absorption**

### **1.1. La définition de la capacité d'absorption**

Cohen et Levinthal (1989) définissent la capacité d'absorption comme étant l'aptitude d'une firme à apprendre à partir d'une information externe via un processus d'identification, d'assimilation et d'exploitation. En se basant sur les études antérieures d'Allen (1984), ils estiment que la capacité d'absorption est un sous-produit d'efforts en matière de recherche et développement (R&D) d'une organisation où cette dernière est considérée comme un facteur clé de l'apprentissage organisationnel. Ils révisent plus tard cette définition en mettant l'accent sur les aspects cognitifs qui sous-tendent le processus d'apprentissage. Dans cette seconde approche, Cohen et Levinthal (1990), définissent la capacité d'absorption comme étant « *l'aptitude d'une firme à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales* ». Depuis cette nouvelle approche, la notion de la capacité d'absorption s'est révélée très importante dans la recherche en sciences de l'organisation (Lane & al., 2002). Ainsi, un niveau élevé en termes de capacité d'absorption peut aider les entreprises à être plus proactives et à exploiter les opportunités offertes par le marché (Cohen et Levinthal, 1990).

D'autres études empiriques et théoriques ont exploré le concept en se basant sur différentes analyses et stratégies de modélisation (Newey et Shulman, 2004). Certaines études (par exemple : Arbussa et Coenders, 2007 ; George & al., 2001 ; Liao & al., 2003) ont commencé par une légère modification de la dimensionalisation en se limitant à la construction de deux dimensions : la première est reliée à l'évaluation, l'acquisition et l'assimilation de l'information externe, et la deuxième est reliée à sa dissémination et à son application interne. Lane et Lubatkin (1989) sont les premiers chercheurs à réinterpréter le concept introduit par Cohen et Levinthal (1990). Ils ont défini un nouveau construit qui

l'intitule la capacité relative d'absorption, dont la principale différence avec Cohen et Levinthal réside dans le diagnostic du contexte stratégique de l'entreprise. Tandis que Cohen et Levinthal (1989, 1990) analyse la capacité d'absorption à partir d'une étude sectorielle, Lane et Lubatkin (1989) analyse la capacité d'absorption en partant sur une étude interorganisationnelle. Ces auteurs définissent la capacité d'absorption relative par l'aptitude d'une organisation à valoriser, assimiler et à appliquer l'information en provenance des autres organisations. Après avoir démontré que les dépenses en R&D n'expliquent que 4% de l'apprentissage interorganisationnel, Lane et Lubatkin (1989) concluent que les caractéristiques relatives de deux organisations, et en particulier la relation entre leurs traitements de l'information et les domaines d'application déterminent dans une large mesure la capacité d'une organisation à absorber l'information à partir d'une autre organisation.

Les contributions les plus significatives, sont celles de Zahra et George (2002) qui considèrent l'entreprise comme un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels elle collecte et exploite l'information et la connaissance pour produire une capacité organisationnelle dynamique. Les auteurs ont établi que le processus conjoncturel par lequel la capacité d'absorption stimule l'apprentissage est réglementé par l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Zahra et George (2002) ont tenté une reconceptualisation de la capacité d'absorption. Leur théorie est différente du point de vue traditionnel<sup>1</sup> au moins selon deux aspects.

Premièrement, Zahra et George définissent la capacité d'absorption comme l'ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels l'entreprise ou le système acquiert, assimile, transforme et exploite la connaissance pour produire une capacité organisationnelle dynamique. En second lieu, ils suggèrent que la capacité d'absorption est un concept multidimensionnel possédant quatre dimensions au lieu de trois (Cohen et Levinthal, 1990 ; Van den Bosch & al., 1999 ; Lane et Lubatkin, 1998) qu'ils regroupent en deux catégories : *capacité potentielle* (acquisition et assimilation) et *capacité réelle* (transformation et exploitation). Ces composantes (l'acquisition, l'assimilation, la transformation, et l'exploitation) sont différentes mais complémentaires et expliquent comment la capacité d'absorption influence les performances organisationnelles.

---

<sup>1</sup> Cohen et Levinthal (1989,1990).

Finalement, Lane & al. (2006) proposent une nouvelle définition : « la capacité d'absorption est la capacité d'une entreprise à utiliser des connaissances détenues à l'extérieur à travers trois processus séquentiels : **(1)** la reconnaissance et la compréhension des connaissances potentiellement valorisantes en dehors de la firme via l'apprentissage exploratoire, **(2)** l'assimilation des nouvelles connaissances valorisantes via l'apprentissage transformatif, et **(3)** l'utilisation des connaissances assimilées afin de créer de nouvelles connaissances et des produits commercialisables via l'apprentissage exploitatif ».

Cependant, malgré l'importance stratégique, et l'usage croissant du concept de la capacité d'absorption dans les recherches sur l'apprentissage organisationnel et les alliances stratégiques, (Chauvet, 2003 ; Lenox et King, 2004), ce concept reste difficile à traduire de manière concrète (Mowery & al., 1996 ; Lane & al., 2002 ; Schmidt, 2005).

La recherche en management stratégique a produit une littérature riche sur le sujet, principalement autour de l'information et la connaissance (Huber, 1991 ; Girod, 1995 ; Spender, 1996 ; Polanyi, 1966 ; Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). Méthode d'organisation, l'intelligence économique est un mode de pensée et d'action dans la nouvelle économie (Levet, 2001), et également un processus créé et conduit par les entreprise, afin qu'elles construisent leur avenir et leur évolution concerté, concurrentiel et globalisé (Guilhon et Manni, 2002). Le KM est le processus par lequel la connaissance de l'entreprise est utilisée pour améliorer la performance organisationnelle. Essentiellement, il ressemble à la gestion des processus internes de savoir, le développement de l'utilisation efficace de toutes les informations nécessaires pour les décisions de l'entreprise (Duffy, 2000). Le KM est « une méthodologie pour partager le savoir, mobiliser l'information utile aux collaborateurs, la gérer, la réutiliser et capitaliser sur cette information » ou encore « il s'agit de capter l'expertise, de la maintenir et de la réutiliser » (IBM global service dans KM forum 2002).

Nous proposons donc d'identifier les liens pouvant exister entre ces deux pratiques sur la capacité d'absorption d'une organisation. In fine, il s'agit de considérer ces deux concepts en tant que deux facettes complémentaires qui interviennent pour améliorer la capacité d'absorption des organisations et ainsi la compétitivité. Le KM et l'IE doivent ainsi permettre de lier les connaissances qu'une organisation et ses partenaires détiennent ou découvrent, à la

stratégie d'organisation, afin d'améliorer les compétences et la performance organisationnelle (Tissen & al., 1998).

### **1.2 L'Intelligence Economique (IE) et le Knowledge Management (KM) : quelle relation ?**

Le KM est décrit comme le processus systématique qui permet de : trouver, choisir, organiser, interpréter et présenter l'information de manière à améliorer la compréhension des collaborateurs faisant partie d'un centre d'intérêt spécifique. Le KM aide l'organisation à gagner de la perspicacité et à structurer sa propre expérience. Les activités spécifiques du KM aident l'organisation à se concentrer sur l'acquisition, le stockage et l'utilisation des connaissances pour des activités telles que la résolution des problèmes, l'amélioration des processus internes, la planification stratégique et la prise de décision. De son côté, le cœur de l'IE est la collecte, l'analyse et la distribution de l'information. Son objectif, est de soutenir le processus de prise de décisions stratégiques<sup>2</sup>. L'IE permet donc de répondre aux besoins informationnels en tenant compte, d'une part, des connaissances possédées ou à acquérir par l'organisation et, d'autre part, de la posture stratégique délibérément adoptée par l'organisation. En ce sens, la réflexion stratégique à laquelle elle contribue devrait toujours être conçue selon une double approche (Petrini et Pozzebon, 2008) :

- Fonder le traitement et l'analyse de l'information sur l'avantage concurrentiel visé au regard des savoirs et des savoir-faire possédés ou à posséder ;
- Elaborer l'information en tenant compte rigoureusement des orientations stratégiques définies par les décideurs stratégiques.

L'IE et le KM consistent en une gestion stratégique de l'information et de la connaissance fondée sur une diffusion transversale et un décloisonnement des relations par la connaissance des jeux d'acteurs. Ils regroupent un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information organisés dans le temps et dont la seule combinaison permet d'obtenir des informations et des connaissances actionnables, au sens d'Argyris (1995). Tandis que l'IE

---

<sup>2</sup> Par décisions stratégiques, nous entendons les décisions relatives à la mise en place d'une vision et d'une évaluation de l'organisation, de sa mission, de ses buts et de ses objectifs à moyen et à long terme en considérant leur impact sur l'organisation, par opposition à des décisions opérationnelles, qui se prennent au quotidien dans une perspective exécutive.

est préoccupée par la collecte des informations sur l'environnement externe de l'entreprise en vue d'acquérir un avantage concurrentiel (Williams, 2002), la plupart des investigations se réunirent sur le fait que le KM est une démarche de collecte des connaissances stockées dans l'instinct des employés (Nidumolu & al., 2001).

La combinaison d'un KM efficace et d'une IE appropriée fournira la bonne information, à la bonne personne et au bon moment. Malgré les intersections et recouvrements entre ces champs, chacun dispose de qualités uniques qui le différencient de l'autre.

**Tableau 1. Une comparaison entre le KM et l'IE**

<b>Knowledge Management (KM)</b>	<b>Intelligence Economique (IE)</b>
Interne	Externe
Réactive	Proactive
Perspective de long terme	Perspective de court terme et de long terme
Technology-based	Source-based
Dépend des compétences (salariés)	Environnement (PESTL <sup>3</sup> )
Volonté et contributions des salariés	Donnée, information, connaissance
Connaissances et informations	

**Source:** Katherine Shelfer, Drexel University, 2004

Comme il est mentionné sur le tableau (**tableau1**), il existe des réelles différences entre le KM et l'IE (Shelfer, 2004), les différences fondamentales entre ces deux processus sont :

1. Le KM est un processus qui s'intéresse plutôt à l'information interne et les ressources de la connaissance. Alors que l'IE est un processus qui se focalise sur l'information externe et les ressources de la connaissance ;
2. Le KM tend à être plus réactif en nature. Cependant, l'IE a tendance à être plus proactif en particulier dans la prédiction de l'évolution de la concurrence et du marché ;

<sup>3</sup> Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal.

3. Le KM est associé à des supports informatiques collaboratifs qui permettent le partage et la diffusion des connaissances à travers des applications tels que le groupware. D'autres parts, l'IE se préoccupe davantage sur les sources d'informations primaires et secondaires pour la prise des décisions stratégiques ;
4. Le KM dépend plus de la volonté des employés à travers leurs connaissances et leurs expertises indépendamment des moyens technologiques fournis par l'organisation. Alors que l'IE dépend d'un champ plus large qui est l'environnement Politique, Economique, Sociétal, Technologique et Légal (PESTL).

L'objectif de ces deux concepts consiste, à localiser et à diffuser de l'information/connaissance appropriée au sein et en dehors de l'entreprise en lui donnant un sens pour une prise de décision efficace. Le KM est destiné à favoriser le travail de groupe en améliorant la communication entre les membres d'une même entreprise. En ce sens, il favorise l'IE en fournissant des outils de circulation des informations entre les experts au sein de l'organisation et inter organisations. En effet l'IE s'inscrit dans un processus systématique de collecte, de traitement, de diffusion et de protection de l'information et de la connaissance sur l'environnement en vue de prise de décisions (Bournois et Romani, 2000). Ce processus se rapproche largement de celui de KM dont l'objectif est la détection, la création, la protection et l'exploitation de la connaissance (Prahalad et Hamel, 1990 ; Spender et Grant, 1996). La finalité de ces deux processus est de tirer un avantage concurrentiel durable pour faire face à un environnement mouvant et fortement concurrentiel. L'IE apparaît donc comme un une source d'information particulier du KM en vue de faciliter la prise décision.

En agissant comme une gigantesque mémoire interne de l'entreprise, le KM sert de support méthodologique et de réservoir de connaissances pour l'IE qui sélectionne celles qui lui sont utiles pour ses activités. Les acteurs de l'intelligence économique peuvent ainsi utiliser les techniques du KM pour viser une utilisation optimale des informations qu'elles soient internes ou externes, publiées ou informelles (Jakobiak, 2004). On peut dire que l'IE s'appuie sur le KM pour créer des réseaux et pour détecter les acteurs clés détenteurs de l'information.

Le processus de traitement de l'information nous semble intéressant pour expliquer le fonctionnement de ces deux pratiques. Afin que l'information collectée soit utile pour l'entreprise, il ne faut pas qu'elle demeure brute. Elle va donc subir un traitement approfondi afin qu'elle révèle sa véritable richesse. Cette phase de traitement de l'information, par son caractère stratégique, traduit la démarche d'intelligence économique. C'est en fonction de l'analyse et de la synthèse qui en sont faites que les informations collectées par l'entreprise peuvent se transformer en connaissance utile à la prise de décision.

Le modèle de création de la connaissance (SCECI) de Nonaka et Takeuchi (1997) peut nous éclairer sur le processus de la transformation de l'information en connaissance au sein de la firme. Il permet de nous fournir un aperçu sur la manière dont la synergie entre les deux concepts se déroule.

## **1.2. Le modèle de la création de la connaissance**

En 1995, Nonaka et Takeuchi développent le modèle de la spirale de la connaissance pour représenter comment la connaissance tacite et la connaissance explicite interagissent pour créer de la connaissance au sein de l'organisation. Les auteurs identifient quatre processus : **(1)** socialisation (tacite à tacite) ; **(2)** externalisation (tacite à explicite) ; **(3)** combinaison (explicite à explicite) ; et **(4)** internalisation (explicite à tacite). Le KM comporte des activités dans chacun des quatre processus, tandis que l'IE peut directement affecter la combinaison, et à moindre degré de façon indirecte, la socialisation, l'externalisation et l'internalisation.

A partir de cette approche, l'IE adresse de la connaissance explicite et à ce titre se présentent comme un sous ensemble de l'approche prescrite du KM qui lui, traite des connaissances tacites et explicites, aussi bien que l'interaction entre elles (Guillon et Levet, 2003). Dans cette perspective, nous tentons d'explorer comment l'IE s'intègre avec le KM. Comme il a été expliqué précédemment, de nouvelles connaissances sont créées par l'apport et la synergie entre connaissance tacite et connaissance explicite<sup>4</sup>. La socialisation est un processus de partage d'expériences, des qualifications techniques, des modèles mentaux et d'autres formes de connaissances tacites. Par exemple, les apprentis apprennent un métier non

---

<sup>4</sup> Par le biais d'un processus de quatre phases : socialisation, externalisation, combinaison et internalisation (Nonaka et Takeuchi, 1995)

pas par le langage, mais en travaillant avec leur maître. La complémentarité est le processus par lequel la connaissance tacite se convertit en connaissance explicite. L'intégration est le processus par lequel se combinent plusieurs types de connaissances explicites dans des nouveaux modèles et dans de nouvelles relations. Tous les problèmes auxquels nous pouvons être confrontés ainsi que leurs solutions exigent la détermination de nouvelles relations. La combinaison est le processus d'examiner et de valider les nouveaux rapports dans le contexte approprié, les convertissant en nouvelle connaissance tacite.

En partant du modèle SCECI, on peut conclure que le KM englobe les connaissances explicites et tacites. Nous pouvons même arguer que l'IE qui est orientée vers la connaissance explicite peut être interprétée comme du KM. Tout dépend de la façon dont une organisation définit son environnement. Autrement dit, l'organisation peut adopter un modèle de KM pour le traitement des informations structurelles de routine (par exemple l'IE et le KM explicite), ou elle peut souscrire à un modèle de KM fondé sur des foyers de découverte et de génération non structurée de *sensemaking* (Weick, 1995). C'est dans ce sens qu'il existe un effet d'interaction entre les activités du KM et les efforts d'IE.

## **2. Méthodologie de la recherche**

Le point saillant de notre démarche tient au fait que nous introduisons la capacité d'absorption pour établir un pont entre le KM et l'IE pour montrer la complémentarité entre ces deux notions. Nous suggérons que la capacité d'absorption de l'organisation repose à la fois sur l'IE et le KM. Et nous supposons à travers cette analyse que la capacité d'absorption pourrait admettre comme phases préalables l'IE et le KM. Ce faisant, nous postulons implicitement que la complémentarité entre l'IE et le KM est un levier d'amélioration de « la nature de l'information » et en d'autres termes de la capacité d'absorption de l'entreprise pour en créer un avantage compétitif.

### **2.1. Le modèle conceptuel**

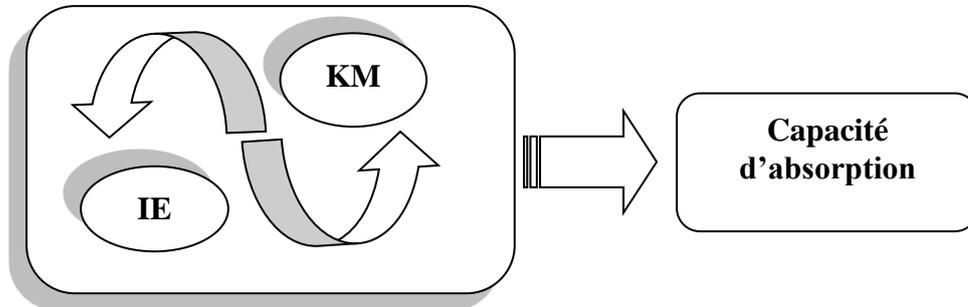
Notre modèle suit les contributions de Bretonès et Saïd (2009). Il vise à fournir une vision plus claire sur le rôle joué par la synergie entre l'IE et le KM dans l'amélioration de la performance des organisations. Dans nos investigations, nous mobilisons l'IE et le KM pour vérifier leurs impacts sur la capacité d'absorption. Saïd (2006) argue qu'une entreprise performante est une entreprise qui pratique une veille continue sur son environnement externe

(opportunités et menaces) et interne (forces et faiblesses). Dans la continuité, nous mobilisons ces deux pratiques en tant que dimensions principales de la capacité d'absorption.

Deux principaux blocs composent notre modèle : l'un montrant les différentes dimensions ou composantes de la capacité d'absorption, l'autre montrant les déterminants ou les antécédents de cette capacité. Camisón et Forés (2010) ont contribué à notre compréhension de cette capacité. D'abord, par la définition de la capacité d'absorption en tant que concept multidimensionnel qui 'empiète' à des moments différents sur les différentes capacités dynamiques et routines de l'entreprise. Ensuite, en soulignant l'existence de deux sous-ensembles de la capacité d'absorption : potentielle et réelle. La capacité d'absorption potentielle a une fonction de veille qui favorise la collecte de l'information (ou connaissance) de l'environnement externe de l'entreprise, tandis que la capacité d'absorption réelle reflète la capacité d'une entreprise à tirer partie des informations (ou connaissances) absorbées et les transformer en résultats.

A cet égard, nous analysons la capacité d'absorption de deux manières. Tout d'abord, on se base sur les contributions de la littérature existante en prenant en compte la nature de l'information (ou connaissance) externe à absorber. En général, on soutient que les capacités nécessaires pour l'organisation afin d'absorber les informations (ou connaissances) externes varient en fonction de leurs natures mêmes. Cette idée rejoint les idées proposées par les auteurs de l'apprentissage organisationnel. Par exemple, Mangematin et Nesta (1999) constatent qu'un très haut niveau de capacité d'absorption accroît la capacité de l'entreprise à utiliser plus de sources d'informations externes. Dans notre contribution, nous prenons en compte la complémentarité entre l'IE et le KM en tant que condition préalable de la capacité d'absorption (**figure1**). D'une autre manière, il s'agit d'explorer empiriquement les antécédents et les impacts de la complémentarité de ces deux dimensions sur l'amélioration de la capacité d'absorption.

**Figure 1. La complémentarité entre l'IE et le KM pour l'amélioration de la capacité d'absorption de l'organisation**



Pendant longtemps, l'IE et le KM ont été considérés comme totalement distincts, et pourtant complémentaires en vue d'une meilleure capacité d'absorption. Comme Zahra et George (2002) le suggèrent, les entreprises ne peuvent pas exploiter les informations externes si elles n'ont pas encore acquis et intégré une base de compétences dans leurs processus organisationnels. Cette acquisition d'informations n'implique pas nécessairement la capacité de transformation et d'exploitation de celles-ci. Par exemple, une organisation peut avoir un niveau élevé de sa dimension de veille (IE), mais une faible capacité d'exploitation (KM) des informations en provenance de son environnement afin de créer un avantage compétitif.

Les travaux de Cohen et Levinthal (1989 ; 1990 ; 1994) et Levinthal (1992) sur la capacité de l'absorption constitue probablement l'une des plus importantes contributions, du moins en raison de leur influence sur l'apprentissage organisationnel ces dernières années. En effet, ils évoquent indifféremment la notion de richesse pour signaler le niveau, la complémentarité, la diversité, l'étendue, la nature, la facilité d'utilisation (convivialité) et la pertinence des connaissances possédées. Une organisation, soulignent-ils, aura d'autant plus de facilité à absorber une nouvelle information (ou connaissance) dans un domaine donné si elle possède au préalable des connaissances riches liées à ce même domaine. En outre, nous identifions ces connaissances préalables comme une composante essentielle de la dimension cognitive de la capacité d'absorption.

## 2.2. Les définitions opérationnelles des variables

L'opérationnalisation de la capacité d'absorption est l'une des difficultés que présente ce concept. D'après Lane & al., (2006), peu de travaux se sont penchés sur cette question. En fait, la capacité d'absorption a longtemps été mesurée par des variables approximatives. Ces dernières reflètent principalement la base des connaissances de l'entreprise étant donné que la capacité d'absorption est déterminée à travers les connaissances antérieures et les sources de celles-ci. D'autres recherches ont utilisé des mesures plus perceptuelles où les auteurs introduisent des variables décrivant des mécanismes organisationnels (Lane et Lubatkin, 1998) ou des attributs individuels (Vinding, 2006).

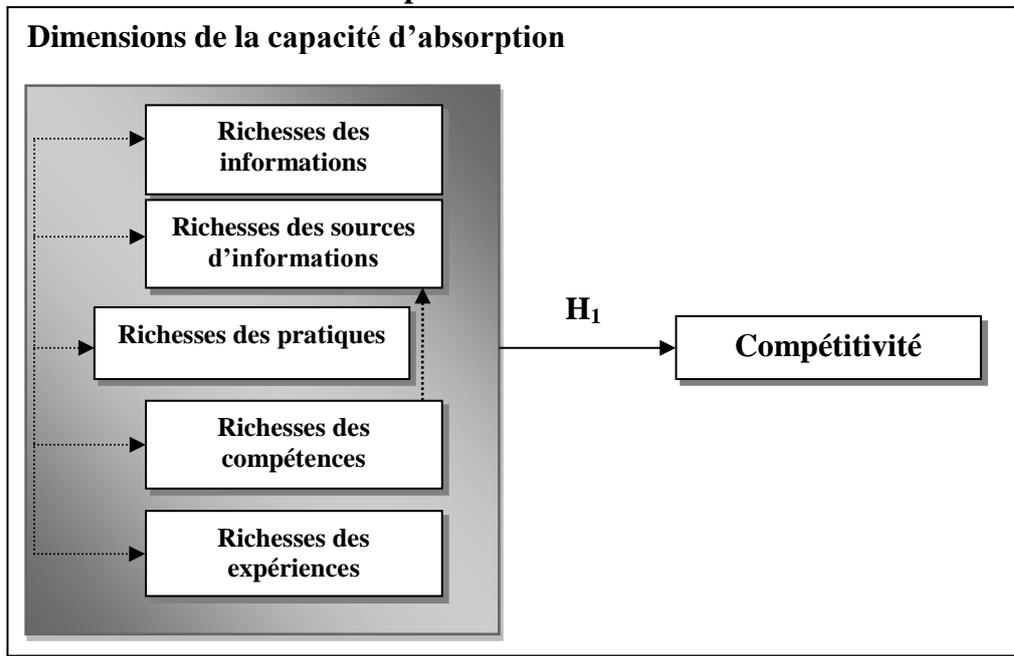
Etant donné la nature multidimensionnelle de la notion de la capacité d'absorption, nous adoptons la thèse de Bretonès et Saïd (2009) pour construire notre modèle de recherche (**figure 2**). A cet égard, la capacité d'absorption s'établit en fonction de la richesse : (1) d'informations, (2) des sources d'informations, (3) des compétences, (4) des expériences et (5) des pratiques managériales. Afin d'exprimer la complémentarité qui existe entre l'IE et le KM. Nous pensons effectivement que ces cinq dimensions déterminent la complémentarité existante entre IE et KM.

Ainsi, notre modèle de recherche comporte deux groupes de variables, la capacité d'absorption de l'organisation forme le premier groupe et représente la variable indépendante (explicative). Elle comporte cinq dimensions visant à mesurer la synergie entre l'IE et le KM. La compétitivité des entreprises forme le second groupe de variables et constitue la variable dépendante<sup>5</sup> (expliquée).

---

<sup>5</sup> Dans notre analyse, la variable compétitivité est considérée comme une variable de contrôle pour vérifier la validité de notre hypothèse générale.

**Figure 2. Dimensions de la capacité d'absorption de l'information à travers la complémentarité entre IE et KM**



Pour mesurer la compétitivité des entreprises (**tableau 2**), nous avons retenu deux groupes de variables. Le premier groupe vise à déterminer la compétitivité globale des entreprises. Le second groupe des critères fait référence à la compétitivité technologique. Sur la base des travaux de Cavusgil et Knight (1997), nous avons utilisé des échelles ordinales à 5 points d'ancrages permettant aux répondants de comparer leur entreprise par rapport à celle des concurrents<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Nous avons retenu 7 indicateurs pour mesure la compétitivité des entreprises.

**Tableau 2. Critères d'échelles utilisées pour mesurer la compétitivité des entreprises**

Indicateur de la compétitivité	Critères opérationnels	Type d'échelle de mesure
<b>Compétitivité des entreprises</b>	Contenu des produits/services Qualité des produits/services Développement de nouveaux produits/services Savoir-faire des employés Services à la clientèle Méthodes de marketing Connaissance des marchés	Echelle ordinale à 5 Points : 1= Très inférieur à 5= Très supérieur

Pour l'opérationnalisation des dimensions de la capacité d'absorption<sup>7</sup> nous avons attribué de sous-dimensions (items) auxquelles nous avons allouées des attributs pour cerner leurs richesses. Le tableau ci-dessous (**tableau 3**) nous donne un aperçu sur la méthodologie adaptée et les échelles choisies pour modéliser la dimension de la capacité d'absorption.

<sup>7</sup> Nous avons relevé à l'issue de l'analyse de la littérature que la capacité d'absorption de l'information est multidimensionnelle. Elle comporte cinq dimensions faisant respectivement référence à la richesse des informations, des sources d'informations, des compétences, des expériences et des pratiques de gestion (ou managériales).

**Tableau 3. Variables, attributs et échelles retenus pour mesurer la capacité d'absorption**

Indicateur de la richesse des informations	Attributs retenus	Type d'échelle de mesure
<b>Richesse des informations</b> Clients et marchés Concurrents Produits Prix fournisseurs	Opportunité d'accès – Pertinence – potentiel instructif – Quantité – Exclusivité.	Echelle ordinale à 5 Points : 1= Très limité à 5= Très étendu.
<b>Richesse des sources d'informations</b> Sources liées aux marchés Sources liées aux fournisseurs Sources liées au secteur d'activités Sources liées au secteur institutionnel Sources internes Sources électroniques	Facilité des contacts – fiabilité des informations obtenues – interactivité des échanges – Capacité en information – Densité des contacts.	Echelle de type à 5 Points : 1= Très limité à 5= Très étendu.
<b>Richesse des compétences</b> Compétences informationnelles	Identifier les besoins – Repérer les sources – Exploiter les sources électroniques – Collecter les informations – Trier les informations – identifier les informations de valeur – Utiliser les informations – Diffuser l'information	Echelle ordinale à 5 Points : 1= Très limité à 5= Très étendu.
<b>Pratiques managériales</b> Stratégie	Poursuite de la croissance – Volonté de se positionner parmi les leaders – Désir d'être le premier à offrir de nouveaux produits.	Echelle ordinale à 5 Points : 1= Très inexact à 5= Très exact.
Veille	Anticipation des changements dans l'environnement – Etendue des activités - Recherche active de marchés/produits – Pratique continue de la veille – Mobilisation interne d'une équipe de veille compétente – Couverture des besoins d'informations de l'entreprise.	

Formation	Dotation d'un centre de formation – Etendu du personnel touché – Un budget alloué – Couverture de besoins du personnel	
Coordination	Clarté et partage de la vision de l'entreprise – efficacité de leadership – Facilité de collaboration interne – Recours à des équipes de travail pour le projet important.	
Communication	Fréquence des échanges – Etendu de la diffusion – Facilité de la circulation de l'information – Transmission fidèle des informations – compréhension adéquate de l'information diffusée.	
<b>Richesse des expériences</b>		
Conduite des projets	Nombre de projets –	Echelle ordinale à 5 Points : 1= Très limité à 5= Très étendu.
Alliance stratégiques	diversité de contexte –	
Création et gestion des filiales	Durée – Impact sur le	
Vente	savoir-faire.	

### 2.3. Méthode de collecte des données et résultats

La nature causale de la problématique de cette recherche et la taille de l'échantillon<sup>8</sup> final visé nous conduit à opter pour une méthode d'enquête par questionnaire pour collecter les données. Pour la vérification de notre hypothèse de recherche, nous utilisons la méthode de moindres carrés (Partiel Least Squares : PLS). La méthode PLS combine l'analyse en composantes principales et l'analyse causale pour estimer et tester simultanément les paramètres d'un modèle de recherche. Elle permet simultanément de tester le modèle et d'en vérifier les propriétés empiriques. Nous recourons à cette méthode plutôt qu'à LISREL qui est plus appropriée pour des analyses de causalité prédictive (causal predictive analysis). Les trois propriétés vérifiées sont la fiabilité de la mesure des variables, l'unidimensionnalité (ou la validité convergente des variables mesurant un construit) et la validité discriminante du

<sup>8</sup> Au total, on a reçu 145 réponses dont 27 étaient incomplètes.

construit. On admet généralement que la condition de fiabilité est satisfaisante lorsque la valeur des coefficients de saturation (lambdas) associés aux variables sous-tendant un construit est au moins égale à 0,5 (Rivard et Huff, 1998). En deçà de cette valeur, on recommande généralement l'exclusion de la variable concernée (Hulland, 1999). Le coefficient rho fournit une mesure de l'unidimensionnalité des construits. Pour que cette seconde condition soit satisfaite, il faut que la valeur du coefficient soit au moins égale à 70%. Une valeur du rho supérieure à 70% indique que la variance du construit explique au moins 70% de la variance des mesures (Raymond & al., 1996). La validité discriminante est satisfaite, c'est-à-dire que le construit du modèle représente des concepts distincts entre eux lorsque la variance partagée (carré du coefficient de corrélation) est inférieure à la variance moyenne extraite (VME) par les variables sous-tendant chaque construit (Fornell et Larcker, 1981 ; Burton-Jones et Hubona, 2006).

Pour tester l'hypothèse à partir des données recueillies, nous regroupons les dimensions de la richesse d'informations, des sources d'informations, des compétences de dirigeants, des expériences de dirigeants et des pratiques de gestion en un seul block pour vérifier notre hypothèse générale<sup>9</sup>.

**Tableau 4. Evaluation de la fiabilité du modèle de mesure<sup>10</sup>**

	<b>AVE</b>	<b>Fiabilité composite</b>
<b>Compétitivité</b>	0,5157	0,8742
<b>Richesse des compétences</b>	0,5045	0,8882
<b>Richesse des expériences</b>	0,5067	0,8624
<b>Richesse informationnelle</b>	0,6374	0,9040
<b>Richesse des pratiques</b>	0,5616	0,9018
<b>Richesse des sources</b>	0,5669	0,8363

<sup>9</sup> La complémentarité entre IE et KM permet l'amélioration de la capacité d'absorption.

<sup>10</sup> En accord avec les recommandations de Fornell et Larcker (1981), la variance moyenne extraite (AVE) est supérieure à 0,5 pour l'ensemble des variables.

Le tableau (**tableau 4**) présente les résultats de la validité discriminante des échelles de mesure. Les éléments en gras dans la diagonale matricielle représentent les racines carrées des AVE et sont dans l'ensemble des cas plus grands que les autres valeurs dans leur colonne ou ligne respective, indiquant la validité discriminante des différentes échelles de mesure (Baker & al., 2007).

**Tableau 5. Evaluation de la validité discriminante des échelles de mesure**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Compétitivité ( <b>1</b> )	<b>0,7181</b>					
Richesse des compétences ( <b>2</b> )	0,3331	<b>0,7103</b>				
Richesse des expériences ( <b>3</b> )	0,1976	0,2119	<b>0,7118</b>			
Richesse informationnelle ( <b>4</b> )	0,4473	0,4247	0,2046	<b>0,7984</b>		
Richesse des pratiques ( <b>5</b> )	0,2848	0,1398	0,0296	0,2684	<b>0,7494</b>	
Richesse des sources ( <b>6</b> )	0,3216	0,2791	0,2487	0,2775	-0,1215	<b>0,7529</b>

Nous avons évalué la validité convergente (**tableau 5**) avec SmartPLS en extrayant les coefficients de pondération pour l'ensemble des items avec leur variable latente (factor loadings) ainsi qu'avec les autres variables du modèle de mesure (cross loadings). L'ensemble de résultats indiquent tout d'abord que l'ensemble des items sont plus fortement corrélés à leur propre variable latente (au construit latent auquel ils sont liés) qu'à toute autre variable dans le modèle. L'ensemble des items ont un coefficient de pondération relatif à leur propre variable latente supérieur ou égal à 0,70 ; ce qui permet de conclure à la validité convergente pour nos variables latentes (Yoo et Alavi, 2001 ; Burton-Jones et Hubona, 2006).

Nous postulons dans l'hypothèse générale que la complémentarité entre l'IE et le KM permet l'amélioration de la capacité d'absorption de l'organisation. Pour vérifier cette hypothèse, nous utilisons comme variables sous-tendant la capacité d'absorption les cinq facteurs de synthèse mesurant la richesse respective des informations (RICHINFO), des

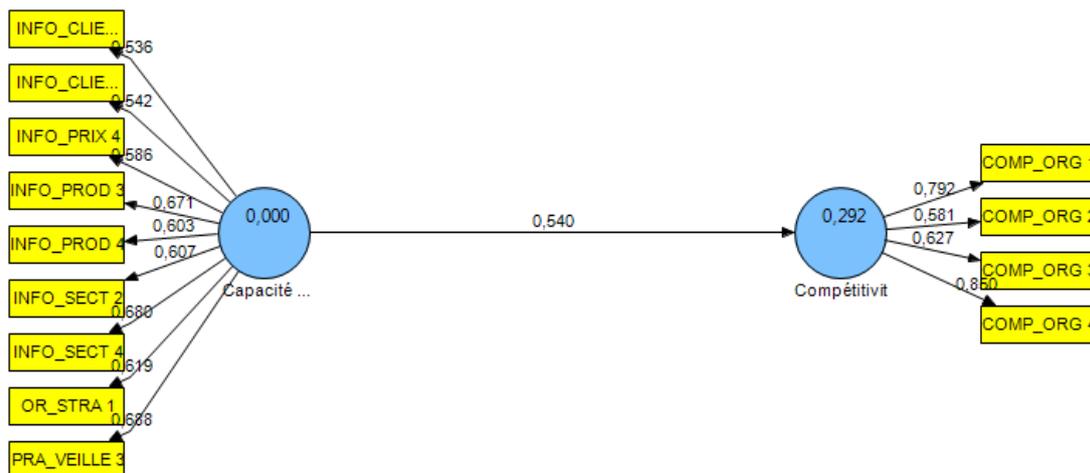
sources d'informations (RICHSOU), des compétences (RICHCOMP), des expériences (RICHEXP) et des pratiques de gestion (PRATGEST).

L'analyse des propriétés du modèle empirique nous a conduit à ne garder que les items où la condition de fiabilité est satisfaite c'est-à-dire où le coefficient  $\lambda$  (Lambda) associé aux construits est supérieur à 0,50. Ces résultats indiquent aussi que la condition d'unidimensionnalité des construits est remplie. Enfin, la condition de validité discriminante est également satisfaite étant donné que la racine carrée de VME de chaque construit demeure supérieure aux coefficients de corrélation avec les autres construits tel que relaté dans le **tableau 6** ci-après.

**Tableau 6. Racine carrée de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits relativement à l'hypothèse générale**

	1	2
<b>Capacité d'absorption (1)</b>	<b>0,7148</b>	
<b>Compétitivité (2)</b>	0,5370	<b>0,7224</b>

**Figure 3. Impact de la capacité d'absorption sur la compétitivité des entreprises**



L'observation du coefficient de causalité entre les deux construits (**figure 3**) (capacité d'absorption et compétitivité) permet de conclure qu'une capacité d'absorption efficace permet de créer un avantage compétitif pour l'entreprise. Dans notre démarche nous

suggérons que la variable compétitivité est une variable de contrôle. Selon la littérature (Madhok, 1996 ; Lapointe, 1995 ; Porter, 1990), une entreprise qui possède une meilleure capacité d'absorption est une entreprise compétitive. Notre hypothèse générale est vérifiée étant donné que les coefficients sont des signes positifs et significatifs à un seuil de 95%. Ces résultats indiquent que l'amélioration de la capacité d'absorption dépend de la complémentarité entre l'IE et le KM.

## **Conclusion et implications**

La présente recherche est une continuité des investigations antérieures sur la capacité d'absorption qui présente la particularité de mobiliser deux nouveaux concepts : l'IE et le KM. En tant que capacité multidimensionnelle, nous suggérons de développer une nouvelle dimension de mesure valide et fiable de la capacité d'absorption, en prenant en compte la complémentarité entre l'IE et le KM. Notre innovation consiste à abandonner l'approche classique centrée sur l'étude de concept de l'information en termes de « stocks » au profit de concept de l'information en termes de « flux », c'est-à-dire la charge informationnelle qu'elle véhicule aux entreprises. Enfin pour exploiter la richesse de ces deux dimensions, nous avons alloué des attributs pour cerner la charge informationnelle dont l'entreprise a besoin.

Nous avons adopté la thèse de Bretonès et Saïd (2009) pour la conceptualisation de notre modèle de recherche. Certes ces deux auteurs sont parmi ceux qui ont établi les fondements théoriques de l'articulation entre l'IE et le KM dont l'objectif est d'améliorer la performance organisationnelle. Néanmoins, leurs contributions restent sans une application empirique. C'est là où réside la valeur ajoutée de notre présente recherche par la mobilisation du concept de la compétitivité pour soutenir les avancées théoriques en ce sujet.

Sur le plan pratique, la validation de l'hypothèse de recherche montre que la capacité d'absorption des entreprises dépend positivement de la complémentarité entre les concepts d'IE et de KM. L'avantage de cette synergie réside dans le fait que ces concepts ne sont pas limités à l'information (connaissance) technologique et par conséquent permettent l'examen des processus de collecte et de traitement (IE) et de l'analyse et de l'exploitation (KM) d'autres types d'informations (connaissances) externes. Cette distinction contribue également à une analyse des relations entre les deux composantes et une explication des raisons pour lesquelles certaines entreprises sont plus efficaces que d'autres dans l'utilisation de la capacité

d'absorption pour créer de la valeur. Les résultats suggèrent que le soutien de la compétitivité des entreprises repose sur l'amélioration de leur capacité d'absorption. En effet, les résultats montrent que cette complémentarité requiert l'enrichissement des compétences, des informations, des sources d'informations, des expériences et des pratiques de gestion.

Ce travail de recherche n'est pas sans limite. Il est ainsi important de souligner la nature de l'échantillon que nous avons retenu pour tester notre hypothèse. Cet échantillon est constitué d'entreprises françaises appartenant à des secteurs d'activités différents. Les futures recherches pourront à cet égard considérer cette limite en établissant des critères de sélection qui permettent de sélectionner une population homogène appartenant à un même secteur d'activité. Une deuxième limite concerne l'opérationnalisation des dimensions de la capacité d'absorption de l'organisation. Nous avons pris en compte uniquement les dimensions qui ont une influence positive sur la capacité d'absorption. En réalité, les conflits sont par contre souvent synonymes de discordance dans la dynamique organisationnelle. Ainsi, la présence d'un conflit interpersonnel ou d'un frein culturel peut affecter négativement la complémentarité entre l'IE et le KM.

Enfin, nous avons recueilli pour les fins de ce traitement 118 réponses à partir d'un questionnaire mis en ligne. Or l'enquête COI-TIC (2006)<sup>11</sup> compte 3129 entreprises de 20 salariés et plus. Notre échantillon final représente alors 3,77% de la population des entreprises. Pour nos futures recherches nous proposons l'extension de l'étude sur un plus large échantillon en vue d'une plus grande représentativité et d'une distinction entre secteurs d'activité.

---

<sup>11</sup> Changement Organisationnel et Informatisation Technologies de l'Information et de la Communication.

## Références

- Bournois F. et Romani, P.-J. (2000), L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises Françaises. Edition Economica, Paris.
- Bretonès, D. et Saïd, A. (2009), La capacité d'absorption de l'information au service de la performance : application au cas de l'Intelligence Economique (I.E) et du Management des connaissances (K.M). Revista Universidad & Empresa, Eneo-junio, n°16, pp.11-44.
- Burton-Jones, A. et Hubona, G.S. (2006), The Mediation of External Variables in the Technology Acceptance Model, *Information and Management*, (43), 706-717.
- Cohen, W.M. et Levinthal, D.A. (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 28-152.
- Cohen, W.M. et Levinthal, D.A. (1994), Fortune favors the prepared firm, *Management Science*, vol. 40, n. 2, pp. 227-251.
- Cohen, W.M., et Levinthal, D.A. (1989), Innovation and learning: the two faces of R&D, *The Economic Journal*, vol. 99, pp. 569-596.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. et Beers, M. C. (1998), Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review*, 43-57.
- Fornell, C.R. et Larcker, D.F. (1981), Two structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, pp.39-50.
- Grant, R.M. (1996b), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol. 17; pp. 109-122.
- Guilhon B. et Levet J.L. (2003). De l'Intelligence Economique à l'Economie de la Connaissance. Editions Economica.
- Jakobiak, F. (2006), L'intelligence économique : La comprendre, l'implanter, l'utiliser. Editions d'Organisation.
- Knip, V. (2004), What is the relationship between competitive intelligence and knowledge management? in Fleisher, G. S. et Blenkhorn, L. D. (eds), *Controversies in competitive intelligence. The enduring issues*, London: Praeger Publishers, pp: 98-109.
- Lane, P.J., Koka, B.R. et Pathak ,S. (2006), The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31: 4, 833-863.
- Lenox, M., et King, A. (2004), Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*. 25(4): 331-345.

- Liao, S. H., Fei, W. C. et Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability: An empirical study on Taiwan's knowledge intensive industries. *Journal of Information Science*, 33: 3; pp. 340–359.
- Spender, J.C. (1996), "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, Special Issues, Vol.17; pp. 45-62.
- Newey, L.R. et Shulman, A.D. (2004), Systemic Absorptive Capacity. Creating early to market Returns Through R&D Alliances, *R & D Management*, 34, 5, 495504.
- Mangematin, V. et Nesta, L. (1999). What kind of knowledge can a firm absorb? *International Journal of Technology Management*, 18 : 3-4, 149-172.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5 : 1, p. 14-37.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Porter, M.E. (1991a), *The competitive advantage of nations*, Michael E. Porter on competition and strategy, Harvard Business Review.
- Saïd, A. (2006), KM et I.E. au service de la capacité d'absorption, in *Capital Immatériel, connaissance et performance*, ouvrage collectif, Le Harmattan, Paris.
- Teece, David J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18: 7, 509-533.
- Van den Bosch, F.A., Van Wijk, R.A. et Volberda, H.W. (2005), Absorptive Capacity: Antecedents, Models, and Outcomes in M. Easterby-Smith et M. Lyles (dir.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (p. 278-301). Oxford: Blackwell Publishing.
- Vinding, A.L. (2000), *Absorptive Capacity and Innovative Performance: A Human Capital Approach*. Denmark: Department of Business Studies, DRUID/IKE Group. Aalborg University.
- Wilensky, H.L. (1967), *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, New York: Basic Books.
- Zahra S.A. et George G. (2002), Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27: 2, pp. 185-203.