

ESQUISSE D'UN ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE D'OFFRE DE COMPÉTENCES EN INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DANS LES UNIVERSITÉS AU TOGO

Laré Batouth PENN

Département de sociologie / Université de Lomé

e-mail : ibatouth@gmail.com

Résumé

L'objectif de cet article est de montrer les enjeux de l'intelligence économique (IE) pour le développement et le rôle que doivent jouer les universités togolaises dans la promotion de l'enseignement de cette discipline au Togo. L'enseignement supérieur au Togo est dans un état tel qu'aujourd'hui, des innovations profondes s'imposent pour lui permettre de jouer pleinement son rôle, au moment où le pays fait face à de nombreux défis socio-économiques et technologiques. À partir d'une démarche méthodologique exploratoire de type qualitative (recherche documentaire, observation), les résultats de l'étude révèlent que l'IE constitue un enjeu de développement. À ce titre, l'intégration de son enseignement dans les universités togolaises permettra de donner aux cadres du pays, des connaissances et savoir-faire nécessaires à l'effet de répondre aux besoins des administrations et des entreprises qui font face aux problématiques de la globalisation. Ces dernières ont encore des difficultés à s'adapter à la concurrence des marchés internationaux.

Mots-clés : compétences, compétitivité, innovation, intelligence économique, universités publiques.

Abstract

The objective of this article is to show the challenges of economic intelligence (EI) for development and the role that Togolese universities must play in promoting the teaching of this discipline in Togo. Higher education in Togo is in such a state as it is today, profound innovations are needed to allow it to fully play its role, at a time when the country faces many socio-economic and technological challenges. Based on a qualitative

exploratory methodological approach (documentary research, observation), the results of the study reveal that EI is a development issue. As such, the integration of its teaching in Togolese universities will give the country's executives the knowledge and know-how necessary to meet the needs of administrations and companies facing the problems of globalization. The latter still have difficulty adapting to the competition of international markets.

Key words: skills, competitiveness, innovation, economic intelligence, public universities.

Introduction

Depuis quelques années, les bouleversements et interactions que connaît l'économie togolaise impliquent des évolutions, voire des révolutions dans plusieurs secteurs de production et de services. Ces bouleversements nécessitent la maîtrise de l'information stratégique. Pour l'Etat ou les entreprises, la maîtrise de l'information est l'essence pour toutes prises de positions, qu'elles soient géoéconomiques ou géostratégiques. Les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises se doivent d'être alerte, d'anticiper, de se défendre, d'être compétitive, d'innover, pour la sauvegarde de leurs intérêts et leur pérennité à long terme. Ce contexte particulier doit inciter fortement les universités togolaises à se tourner vers des questions qui semblent loin de ses intérêts, mais pourtant sont devenus un enjeu de développement et de puissance. L'apport majeur des universités et des universitaires est donc indéniable. Selon K. Annan (2000, p. 3) :

« L'université doit devenir un outil important pour le développement de l'Afrique dans ce nouveau siècle. L'université peut contribuer à l'expertise africaine ; elle peut améliorer l'analyse des problèmes africains, renforcer les institutions nationales, servir de modèle dans le cadre de la pratique de la bonne gouvernance, de la résolution des conflits et du respect des droits de l'Homme et permettre aux

universitaires africains de jouer un rôle actif dans la communauté internationale des chercheurs »²⁶.

En effet, le monde est entré dans une société de la connaissance (Breton P., 2005) dans laquelle l'impact de la création et de la diffusion du savoir sur le développement économique et social est de plus en plus crucial. La recherche publique est le principal vecteur de cette création de savoir et joue à ce titre un rôle primordial pour l'économie d'un pays. Les universités apparaissent alors comme les meilleures des réponses pour valoriser, vulgariser et promouvoir les connaissances et savoirs. Les universités et les universitaires ont toujours joué un rôle essentiel dans les grandes orientations des sociétés car le projet de l'université, c'est de mettre le savoir et l'innovation au cœur de la société. Il est donc essentiel que le monde académique s'intéresse à la problématique de l'intelligence économique (IE) entendue comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion (en vue de son exploitation) de l'information utile aux acteurs économiques (H. Martre, 1994).

Au Togo, l'IE est une notion méconnue du public et du monde académique (L. B. Penn, 2016, 2019). Il n'existe pas d'écrits scientifiques à ce sujet, mais l'engouement est très intéressant. L'Université catholique d'Afrique de l'Ouest (UCAO) a récemment intégré l'enseignement de cette nouvelle discipline en Master « Audit et Contrôle de Gestion » afin d'apporter des bases théoriques aux étudiants. En ce sens, une réflexion autour de l'offre de formation de cette discipline dans les universités togolaises, en considérant les pratiques d'IE sous un angle de politique publique, apparaît comme originale.

L'intérêt de cette étude est qu'elle propose un pilotage de système d'enseignement supérieur qui relie connaissance et action et s'appuie sur l'analyse de l'action publique entendue comme l'ensemble des pratiques et des représentations qui concourent à la production politiquement

²⁶ www.unis.unvienna.org/unis/pressrels/2000/sg2625.html

légitimée de modes de régulation des rapports sociaux (J. Demougeot-Lebel, J.-L. Ricci, M. Romainville, 2012).

Le champ de la présente étude concerne l'intelligence. Celle-ci intègre un système d'information dédié à une gouvernance fonctionnelle, opérationnelle et stratégique afin qu'il participe à assurer le développement, la sécurité économique et sociétale du pays.

L'objectif visé par la présente étude est d'analyser sociologiquement les fondements de l'IE et d'expliquer les raisons pour l'adoption de l'enseignement de cette discipline par les universités du Togo.

Le présent travail s'articule autour (i) du contexte et de la problématique de l'intelligence économique, (ii) du cadre conceptuel, (iii) de la description de la méthodologie et (iv) de la présentation des résultats et des discussions.

1. Contexte et problématique de l'intelligence économique

Depuis quelques années, des mutations profondes ont affecté l'environnement des entreprises. Ces mutations sont d'ordre : (i) économiques (marquées à la fois par la globalisation des échanges et une segmentation plus fine des marchés), (ii) géopolitiques (de par les politiques des multinationales et leurs conséquences en Afrique) et (iii) technologiques (marquées par une accélération de l'innovation et la compétition pour la prééminence commerciale des nations avancées). Elles vont conduire les entreprises et les Etats africains à repenser leur stratégie industrielle et à réfléchir à la définition d'outils visant à mieux faire face à ces nouveaux défis.

Parallèlement, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui contractent l'espace et le temps, a pour effet une dématérialisation de l'économie, en même temps qu'il rend les marchés plus concurrentiels et l'environnement des entreprises plus complexe, plus mouvant et moins lisible.

Petit pays d'Afrique de l'Ouest sous « régime d'aide » (H. de Milly, 2002), le Togo semble être délaissé géopolitiquement dans le cadre de la mondialisation (D. F. Gbikpi-Bénissan, L. B. Penn, 2009). En effet, après la

chute du mur de Berlin en 1989, le Togo, comme tous les autres pays de l'Afrique, a cessé d'être un enjeu de la rivalité entre les blocs occidental et communiste. Les crises sociopolitiques qu'a connu le pays dans les années 1990, avec, en toile de fond, la suspension de sa coopération pour déficit démocratique avec l'Occident et les principaux bailleurs de fonds (Banque mondiale et le Fonds monétaire internationale, notamment), ont fortement freiné son processus de développement. La diminution de l'aide publique au développement, les donateurs se tournant vers d'autres parties du monde, a été l'un des signes de cette perte d'intérêt stratégique. Elles vinrent ainsi couronner l'échec des politiques d'ajustement structurel imposées par le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale (BM) à partir de 1982 et plus tard leur initiative « Pays pauvre très endettés » (PPTe) inspirée des thèses néolibérales, ainsi que d'autres réformes économiques adoptées par le pays.

Mais, depuis 2006, l'économie togolaise a renoué avec la croissance (4,1% du PIB), selon les Comptes nationaux du Togo 2000 à 2007. Cette embellie coïncide avec la reprise de sa coopération avec l'Occident et les bailleurs de fonds internationaux. Depuis lors, le pays enregistre une croissance économique annuelle en moyenne 5 % (Banque africaine de développement, 2019), et un véritable reclassement géopolitique est en cours.

Le Togo vit donc actuellement une période charnière de son histoire où se joue sa destinée. Il a adopté récemment son Plan national de développement 2018-2022. L'ambition des autorités du pays, en adoptant ce plan, est de transformer structurellement l'économie, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents et induisant l'amélioration du bien-être social.

La gestion de la connaissance par le Togo et sa société devient donc une priorité si le pays veut réaliser ses ambitions. Pourtant, les analyses portant sur les offres de formation et donc de compétences de l'enseignement supérieur ignorent généralement les dimensions de la stratégie, donc de l'IE. Elle trouve sa raison d'être dans le caractère déconnecté des structures d'enseignement et de recherche par rapport

aux évolutions qu'a connues le champ du savoir économique et des sciences de management en matière de veille stratégique et d'IE. Elle est due aussi, à la dépendance du pays des grands *think tanks* internationaux qui opèrent en Afrique avec les conséquences qui en découlent en termes d'émergence et de développement de démarches endogènes d'IE, de formation des compétences en cette matière et surtout de production autonome d'une pensée stratégique propre au Togo et à ses réalités.

Compte tenu du retard pris, des raccourcis s'avèrent indispensables. Ces raccourcis dépendent cependant d'une identification appropriée par les dirigeants togolais des besoins du pays en IE et en veille stratégique. Ils sont également fonction de la réunion d'un certain nombre de conditions permettant au Togo de relever les défis de la promotion de stratégie nationale d'IE.

La problématique de cette étude s'articule autour de la question de recherche suivante : Dans quelle mesure et dans quelles conditions l'adoption de l'enseignement de l'IE peut-elle devenir un mode et une culture de gouvernance susceptible d'aider les pouvoirs publics et les dirigeants d'entreprises à assurer la sécurité économique et sociétale du Togo ? Autrement dit, à quoi sert l'IE ? Pourquoi promouvoir l'enseignement et la recherche en IE ?

La problématique de l'étude repose sur l'hypothèse de base selon laquelle l'IE présente un intérêt stratégique pour le Togo. L'intégration de l'enseignement de l'IE dans les universités togolaises permettra de fournir à l'administration et aux autres organisations togolaises des cadres compétents capables de faire face à la compétitivité du Togo.

Ainsi, l'adoption d'offre de formation en IE dans les universités togolaises peut permettre la diffusion d'un mode et d'une culture de gouvernance stratégique accommodée aux contingences mondiales, marquées par la guerre et l'insécurité économique et sociétale.

2. Cadre conceptuel

Thème de recherche transdisciplinaire et concept en maturation, l'IE n'a suscité que de rarissimes travaux théoriques ou empiriques dans le

champ du management stratégique. Plusieurs appellations sont utilisées par les chercheurs pour désigner le concept d'IE. Les plus répandues demeurent notamment celles de business intelligence (renseignement des affaires), competitive intelligence (renseignement concurrentiel) environmental scanning (analyse de l'environnement) organizational intelligence (intelligence organisationnelle), veille stratégique, surveillance de l'environnement (S. Laghzaoui, 2011, p. 185).

La toute première définition du concept apparaît chez H. Wilensky (1967). Il le définit comme l'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes. Cette définition distingue l'IE de l'espionnage économique : elle se développe dans l'ouverture des données et l'utilisation de moyens légaux.

Mais, ce sont les travaux du Commissariat général au plan²⁷ avec le rapport d'Henri Martre en 1994 qui permettent de préciser le concept et d'y atteler une réflexion globale. Selon le rapport Martre, publié en 1994, l'intelligence économique se définit comme :

« L'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaire à la préservation du patrimoine de l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts » (H. Martre, 1994, p. 16-17).

Ces actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans des conditions étudiées de délais et de coûts.

Selon ce rapport, la notion de l'IE implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille, de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence. Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique.

²⁷ Le Commissariat général au Plan ou Commissariat général du Plan (CGP) est une institution française ayant existé de 1946 à 2006, chargée de définir à titre indicatif la planification économique du pays, notamment via des plans quinquennaux.

Faisant le constat du quasi-immobilisme des pouvoirs publics français depuis la parution du rapport Martre qui, associé à une absence de coopération entre la sphère publique et la sphère privée, B. Carayon (2003) a plaidé pour une politique publique d'IE. Selon cet auteur, le rôle des pouvoirs publics est fondamental dans le domaine de la sécurité économique, dans la production-démocratisation des informations nécessaires à la prise de décision vers la conquête de marchés. C. Harbulot qui, en France, a également beaucoup travaillé sur cette notion, définit l'IE comme suit : « L'intelligence économique est la recherche et l'interprétation de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités »²⁸.

Au travers de l'intelligence économique, l'information et la connaissance deviennent des valeurs stratégiques fondamentales. En ce sens, le Livre blanc de 2008 rappelle que :

« les systèmes d'information, qui innervent la vie économique et sociale comme l'action des pouvoirs publics, celle des grands opérateurs d'énergie, de transports ou d'alimentation, ou encore l'organisation de notre défense, rendent nos sociétés et leur défense vulnérables à des ruptures accidentelles ou à des attaques intentionnelles contre les réseaux informatiques » (J.-C.Mallet, 2008, p. 51).

Or, « les incertitudes qui pèsent sur l'évolution de notre environnement international et son haut degré d'imprévisibilité obligent à prendre en compte le risque de surprises ou de ruptures stratégiques » (J.-C. Mallet, 2008, p. 63).

Les définitions ci-dessus mettent en avant la recherche de l'information pertinente pour l'entreprise ou l'organisation. Selon E. Delbecque et G. Pardini (2008), sur le plan opérationnel, l'IE comprend des actions de veille (acquérir l'information stratégique pertinente), de sécurité (ne pas laisser connaître ses secrets) et d'influence (propager une information ou des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie).

²⁸ <https://portail-ie.fr/les-definitions-de-lintelligence-economique>

F. Bulinge et N. Moinet (2013), dans leurs tentatives de conceptualisation de l'IE, distingue quatre grands courants conceptuels : la guerre, la sécurité, la compétitivité et la diplomatie économiques.

Le courant de « guerre économique » trouve sa légitimité dans l'actualité interprétée sous un angle polémologique²⁹. La guerre économique convoque, dès lors, un ensemble de valeurs centrées sur la notion de patriotisme économique (B. Carayon, 2006) et peut aller jusqu'à revendiquer un état de légitime défense économique. Il n'est donc pas surprenant que le concept de guerre économique soit réfuté par les économistes défenseurs des vertus du libre-échange (P. Krugman, 2000), mais également par certains chercheurs qui la considèrent comme une métaphore abusive, ou comme une grille de lecture partielle ou dépassée des phénomènes économiques (F. Bulinge, 2002).

Face à l'absence de consensus sur le concept de « guerre économique », la politique publique d'IE a finalement conduit à adopter une posture dite de sécurité économique. Pour l'essentiel, G. Pardini (2009) considère la sécurité économique comme un concept d'ajustement. Il reflète une culture stratégique nationale défensive. Ici, les valeurs défendues sont la sécurité et l'intérêt national dans une perspective légaliste où l'économie est sanctuarisée face aux multiples menaces qui se développent. La sécurité économique peut paraître consensuelle, mais trouve également ses limites pour les tenants d'une IE à caractère géostratégique qui voient là une vision trop défensive des enjeux et pour les tenants d'une IE libérale dont les attentes appellent une posture plus offensive.

Le courant dominant auquel se réfère la plupart des acteurs politiques et économiques est la « compétitivité économique ». L'IE est ainsi identifiée comme un outil de compétitivité nationale, territoriale et d'entreprises. La compétitivité économique est une notion qui s'applique indifféremment aux entreprises, territoires ou Etats. Il semble cependant

²⁹ La polémologie est l'étude scientifique de la guerre appréhendée comme phénomène psychologique et social.

que le terme lui-même ne trouve pas la même application s'agissant d'un Etat ou d'une entreprise, comme le souligne G. Ardinat (2012). Là encore, le concept reste flou bien qu'il bénéficie d'une image plus dynamique et d'une légitimité académique (M. Porter, 1999) à laquelle se réfèrent volontiers les tenants de ce courant. Soutenue par l'Etat, cette posture d'IE bénéficie du soutien de structures étatiques qui agissent en supports à la démarche stratégique des entreprises. L'intelligence compétitive est une dynamique d'intelligence stratégique (F. Bournois, P.J. Romani, 2000) qui implique le développement d'une véritable culture de l'information et du renseignement chez les décideurs, mais pas simplement.

La « diplomatie économique » a, quant à elle, pris une dimension véritablement nouvelle avec le développement de la mondialisation (C. Revel, 2011). Elle a comme champ d'action le commerce, l'investissement, les marchés internationaux, les migrations, l'aide, la sécurité économique et les institutions qui façonnent l'environnement international, et comme instruments les relations, la négociation et l'influence. Le courant de la diplomatie économique, bien que non stabilisé, semble reposer essentiellement sur des valeurs de développement durable, d'éthique et d'harmonie dans le cadre multilatéral de relations internationales. Selon ce courant, l'IE peut être redéfinie comme le management responsable de l'information et de la communication. Elle contribue à la construction concertée d'un environnement stratégique harmonieux, source de richesses différentes, dont l'enjeu est le retour à une forme d'équilibre (F. Bulinge, 2013).

En Afrique, les travaux traitant de la pratique de l'IE sont très rares pour sa conceptualisation. Cependant, les recherches du suédois S. Dedijer (1979) avaient formalisé, à travers la définition de *l'intelligence sociale*, l'application performante de la démarche d'IE aux logiques de développement applicables aux pays en développement comme l'Afrique. Selon lui :

Un pays en développement qui ne dispose ni d'une industrie de la connaissance, ni de réseaux d'information denses et de qualité, doit pouvoir dépasser ce handicap par l'organisation d'une politique

d'intelligence, les ressources répondant aux besoins d'information et de connaissance, pouvant être acquis et négocié à l'extérieur. La maîtrise de l'information et de la connaissance de l'intelligence sociale est un vecteur puissant de développement, qui offre aux pays en voie de développement et aux nations émergentes, la capacité réelle d'acquérir, voire de négocier l'expertise indispensable au développement endogène (cité par Bahouka-Débat A., 2011, p. 41).

Dans l'ensemble, le concept d'IE apparaît à la fois comme un choix assumé et comme une démarche située. La réduire à une définition officielle, c'est se condamner à courir sans but. Toutefois, dans le cadre de cette étude, l'Intelligence économique est définie comme un mode et une culture de gouvernance stratégique adaptée au contexte de développement du Togo et aux contingences de l'insécurité économique et sociétale. Dotée d'une puissante capacité transformationnelle des champs qu'elle investit, l'IE est porteuse d'une culture et d'un projet sociétal capable d'induire une transmutation tridimensionnelle. D'abord celle d'un mode de gouvernance adéquat. Ensuite, celle des structures et enfin celle des Hommes qu'elle sait articuler de telle sorte que l'intelligence collective de l'ensemble sache anticiper et répondre aux mutations environnementales et aux stratégies de développement. Ces traits de caractère de l'IE n'ont pas échappé à cette recherche et correspondent au contexte stratégique de développement du Togo, s'ouvrant au système de l'enseignement supérieur, au monde de l'entreprise et implique une révolution des cultures et modes de gouvernance au sein de ces différentes instances et sphères. Cette nouvelle dimension constitue une rampe de lancement, une interface et une plateforme idéale de diffusion de l'IE, d'autant plus que ses missions la prédisposent à cette fonction.

3. Méthodologie de la recherche

L'étude s'appuie sur l'exploitation de diverses sources documentaires et sur les résultats d'observation de terrain.

3.1. Étude documentaire

Une recherche dans les centres de documentation à Lomé, capitale du Togo, a permis de faire l'état des lieux des politiques nationales de développement de la science et de la technologie et d'analyser la place de la recherche scientifique de l'innovation dans les politiques de développement au Togo. Une consultation thématique des documents consacrés aux différents plans de développement ainsi que ceux de politiques nationales en sciences et technologies de l'innovation du Togo depuis son indépendance jusqu'à ce jour a été réalisée. Il a été fait recours aux principaux ouvrages de sociologie des organisations et de l'action publique, ainsi qu'à ceux relatifs aux politiques publiques d'Intelligence économique. La littérature sur la mondialisation et la globalisation a été prise en compte. Ont été examinés les textes législatifs et réglementaires sur les missions de l'enseignement supérieur au Togo, ainsi que différents journaux analysant les stratégies de développement et les faits relatifs à la concurrence et à la compétitivité des entreprises et de l'Etat togolais.

Ont été consultées sur des sites Internet, tels que : <http://www.ccit.tg>, <https://portailintelligenceafrique.com/>, <https://portailie.fr/les-definitions-de-lintelligence-economique>, <https://www.financialafrik.com/2018/12/10/lintelligence-economique-et-lafrique-de-la-performance-a-la-souverainete>, des publications traitant, entre autres, des sujets de géopolitique, d'intelligence économique, de stratégie, d'actualité économique, etc. En outre, la Chambre de commerce et d'industrie du Togo dispose de données brutes et de statistiques sur l'évolution des entreprises implantées au Togo ainsi que leurs domaines d'activités qui ont fait l'objet d'un traitement approprié.

La recherche documentaire a été complétée par l'observation directe.

3.2. Observation directe du terrain

À l'aide d'une grille d'observation, nous avons pu noter la présence à Lomé et à l'intérieur du Togo l'installation d'entreprises étrangères, achetant ou fusionnant des pans de l'industrie des finances et des

assurances, de la télécommunication, des transports et de la logistique. Plusieurs événements économiques sont organisés depuis 2015 à Lomé (Sommet extraordinaire de l'Union africaine sur la Sécurité et la sûreté maritimes et le développement en Afrique d'octobre 2016, le XVIème Forum de l'African growth and opportunity Act (AGOA) de juin 2017, le Sommet Togo – Union européenne de juin 2019). Ces événements ont été des occasions de montrer les opportunités et les atouts que représente le Togo pour investir. Au cours de ces Sommets, des rencontres d'affaires sont organisées entre les mondes économique et politique. Ce fut l'occasion de recueillir des données sur les positions des différents acteurs, les sujets débattus, les processus de prises de décisions et les enjeux de l'investissement au Togo. L'observation nous a permis d'analyser et de trouver une signification sociologique aux données recueillies, de les classer et de mesurer leur degré de généralité.

4. Résultats et discussion

4.1. Intérêt de l'intelligence économique pour le Togo

L'ambition des autorités togolaises est de faire du Togo une nation à revenu intermédiaire économiquement, socialement et démocratiquement solide et stable, solidaire et ouverte sur le monde (Plan national de développement, 2017, p. xi). Pour le bénéfice d'une nation en pleine prise en main de son potentiel géostratégique, l'appui à l'expansion commerciale internationale des PME togolaises et du pouvoir financier de l'économie togolaise devra constituer une priorité des pouvoirs publics. La circulation de l'information, entre sphère publique et secteur privé, a aujourd'hui fait l'objet d'une reconnaissance commune à l'Europe et au Togo³⁰. Il s'agit actuellement d'en faire l'élément capital de la réussite de la politique publique d'intelligence et de sécurité économiques. L'IE est une réponse opérationnelle à la logique de développement stratégique et économique du pays. Suivant ses principes, le Togo peut avoir le contrôle

³⁰ Lomé, la capitale du Togo a accueilli du 13 au 14 juillet 2019, le premier forum économique sous le thème « Bâtir des relations économiques durables et pérennes entre le Togo et l'UE ».

exclusif des domaines dits stratégiques de son économie. Cependant, on y observe une concurrence féroce entre acteurs économiques locaux et internationaux.

Le Maroc, cherchant à se positionner comme une plateforme économique et commerciale entre l'Afrique et les autres continents, s'offre un environnement propice à un hub d'investissement sur le continent africain. Le Royaume investit de plus en plus au Togo. Plusieurs entreprises marocaines se sont tournées vers le Togo pour développer leur activité, d'autant que c'est un marché qui recèle un important gisement de croissance. Le Maroc est présent dans les secteurs bancaires, d'assurances et de télécommunications au Togo. Attijariwafa Bank prend des participations majoritaires dans plusieurs banques locales. La Banque atlantique et la Banque internationale pour l'Afrique au Togo (BIA TOGO) sont détenues par des capitaux marocains. Il en est de même pour Bank of Africa. Moov Africa Togo est une filiale du Groupe Maroc Télécom.

La Chine a été parmi les premiers pays à croire au décollage du Togo et des autres pays d'Afrique au début des années 2000. À cet effet, F. D. Gbikpi-Bénissan et L. B. Penn (2009, p. 137) relevaient déjà que « Si la Chine était présente au Togo depuis les années 1970 dans les domaines diplomatique et commercial, les engagements politiques maoïstes de l'époque ont désormais laissé la place à des objectifs purement économiques ». Les entreprises du pays du « Soleil-levant » sont présentes dans les infrastructures et ont réalisé d'importants chantiers comme la nouvelle aérogare, le siège de l'Assemblée nationale, la construction de ponts et de plusieurs routes.

La France est un partenaire traditionnel du Togo. Les entreprises françaises sont présentes dans les infrastructures routières (SOGEA-TOGO, SATOM), dans le tourisme, l'agro-alimentaire (Brasserie BB) et dans la logistique. Le groupe Bolloré occupe une place de choix au Togo depuis 2010. La multinationale a pris la gestion d'une partie des terminaux à conteneurs du Port Autonome de Lomé.

Les Etats-Unis d'Amérique ont un œil sur le Togo. Les dirigeants de l'Overseas Private Investment Corporation (OPIC), une agence autonome

des Etats-Unis qui aide les entreprises américaines à investir dans les marchés émergents étaient présents à Lomé en janvier 2018 pour explorer les possibilités d'investissements au Togo. Ils discutent avec les autorités togolaises des opportunités d'investissement des entreprises américaines dans le pays. Avec une économie en croissance et un besoin d'investissement dans les secteurs de l'électricité, des infrastructures, de l'eau, de l'agriculture et autres, l'OPIC espère développer son partenariat au Togo et encourager les investissements durables. La société américaine Contour Global, présente au Togo en 2009, a financé, réhabilité et exploite la centrale thermique de Lomé.

Le Togo constitue donc un terrain de « guerre économique » entre les multinationales. Immense opportunité d'affaires, le pays attire plus que jamais les convoitises des Etats développés comme des économies émergentes. Il est donc primordial que l'Etat se dote d'une politique publique dont les principaux axes devraient être la veille stratégique et la protection du patrimoine immatériel, le soutien à la compétitivité des entreprises et la sécurité économique. L'objectif de cette politique publique portera sur l'intégration de l'IE dans l'enseignement supérieur au Togo. De par ses fonctions essentielles (veille et renseignement, sécurité et gestion du risque informationnel, et lobbying et stratégies d'influence), l'IE permettra de réorienter les services de renseignement classique vers des affaires économiques et politiques afin d'aider les entreprises locales dans leurs stratégies d'innovation et de conquêtes des marchés. C'est dans ce sens que les pays occidentaux avaient imaginé l'IE avec pour objectif d'accroître leur performance économique tout en s'assurant le contrôle exclusif de certains secteurs clés de l'économie à partir de la maîtrise totale de l'information.

4.2. Nécessité de la formation et rôle des universités dans la promotion de l'intelligence économique

4.2.1. Nécessité de la formation en intelligence économique

La connaissance et l'appropriation de l'IE par les entreprises et les administrations publiques au Togo ne sont pas encore réalisées, si l'on

excepte les banques (ORABANK, ECOBANK, ATLANTIQUE BANK, BANK OF AFRICA), Moov Africa Togo, Bolloré Transport & Logistics Togo, dont les dispositifs sont à la hauteur des grands groupes internationaux.

La formation et la sensibilisation sont deux excellents moyens de diffusion de la culture d'IE au Togo. Or, le marché de la formation en IE est vierge au Togo. Le pays doit réaliser des progrès immenses pour pouvoir répondre aux nombreux défis qu'il fait face, qu'il s'agisse des problèmes de santé, d'éducation, de pauvreté, d'inégalités sociales, d'alimentation, de chômage, de sous-équipement, de désindustrialisation, de faible valorisation des ressources naturelles, de conflits socio-politiques et leurs corollaires que sont l'instabilité politique, l'insécurité, la cohésion sociale et le mal-être des populations.

Pour réaliser ces progrès, trois conditions doivent être réunies. D'abord, une volonté politique des dirigeants visant à promouvoir les démarches d'IE à partir d'un pilotage institutionnel unifié et coordonné à un niveau élevé de l'Etat. Ensuite, une vision claire des missions à allouer aux pratiques de l'IE du point de vue de leur contribution au développement économique et à la sécurité globale. Enfin, une stratégie nationale appropriée visant à organiser les structures de l'Etat, des territoires, des entreprises, des universités, et des centres de recherches autour des objectifs nationaux d'IE.

Concomitamment à ces chantiers de nature éminemment politique et stratégique, le Togo doit s'atteler à former des compétences aux métiers de l'IE et à développer des partenariats innovants, avec les universités et les instituts ayant une longue expérience dans la recherche en IE. Ce partenariat d'un genre nouveau vise à former les étudiants et les cadres des administrations publiques et privées, et des acteurs du développement, notamment les élus locaux sur la discipline d'IE stratégique et territoriale.

La politique publique d'IE offre à des entreprises, des étudiants, des cadres voire des élus, la possibilité de suivre une formation en vue de leur apprendre les méthodes relatives à la veille.

L'intégration de l'enseignement de l'IE dans les universités togolaises sera une chance pour les étudiants, futurs cadres du pays, notamment dans le cadre de l'apprentissage.

L'objectif d'une telle formation est de donner aux étudiants et aux cadres des administrations publiques et privées les clefs qui permettent d'assurer un bon positionnement des organisations, publiques ou privées, sur les marchés régionaux, de renforcer la compétitivité économique des établissements de recherche et ainsi favoriser le rayonnement de la recherche togolaise. Pour cela l'accent sera mis sur cinq domaines : (i) la veille stratégique, (ii) la gestion du patrimoine immatériel, (iii) le développement d'une politique de sécurité des systèmes d'informations, (iv) le développement de l'interface entre la recherche publique et le monde socio-économique, et (v) le renforcement de la politique internationale.

4.2.2. Le rôle des universités togolaises dans la promotion de l'IE

Depuis leur fondation, les universités ont été chargées de créer et de transmettre du savoir. Le savoir, défini comme l'ensemble des connaissances humaines, croît de façon exponentielle. Lieu principal de la création du savoir, les universités sont, ainsi, devenues un acteur stratégique majeur de développement et de progrès par la recherche et l'innovation.

En pleine cohérence avec la loi d'orientation de l'enseignement supérieur et de la recherche (2016), les universités togolaises ont pour missions de développer et promouvoir de nouveaux savoirs et savoir-faire, de les diffuser dans le tissu économique. L'intégration de l'enseignement de l'IE dans les programmes de formations répond à ce besoin. Cette discipline deviendra ainsi une semence pour l'innovation et la création d'emplois. Comme pour les Etats développés et en émergence, cette stratégie doit aussi garantir la protection du potentiel scientifique et du patrimoine immatériel togolais. Les enseignants-chercheurs sont des participants à ces mutations profondes qui se produisent dans tous les secteurs de la vie quotidienne : économique, social, culturel et politique.

La connaissance issue de cette diffusion de l'enseignement de l'IE est un enjeu politique pour le Togo. La maîtrise de l'information, la recherche développement, l'innovation, la coproduction des connaissances nouvelles et les TIC ont été définies comme les piliers de l'IE par plusieurs chercheurs (H. Martre, 1994 ; B. Carayon, 2003). La plupart des autorités politiques ont compris que l'innovation est un ferment de la compétitivité et de la croissance économique et que le devenir des pays passe par un renforcement de la recherche et de la formation.

Dans le contexte d'une économie mondialisée, de plus en plus dépendante des connaissances, l'enseignement supérieur est plus que jamais un facteur de compétitivité économique. Par la création, la diffusion et la conservation de la connaissance et par la formation des hommes, les universitaires deviennent ainsi les principaux leviers de cette nouvelle économie fondée sur la connaissance. Les universités et les universitaires ont toujours joué un rôle essentiel dans les grandes orientations des sociétés car le projet de l'université, c'est de mettre le savoir et l'innovation au cœur de la société.

Dans ces conditions l'appropriation des pratiques d'IE dynamique et compétitive représente un objectif majeur de chaque nation. L'IE est une science qui a le pouvoir de transformer l'information en connaissance scientifique. Elle qui recouvre toutes les activités fondées sur la gestion de la connaissance est devenue un enjeu politique en Occident comme ailleurs, et toutes les instances internationales (Banque mondiale, Agence internationale de la Francophonie, etc.) n'ont cessé depuis quelques années de la promouvoir et d'en faire le défi essentiel de nos sociétés contemporaines.

L'économie moderne fondée sur la connaissance mobilise de plus en plus des savoirs divers et par nature complexes qui sont directement reliés aux savoirs développés par la recherche fondamentale. Ce sont donc les laboratoires universitaires qui préparent la compétitivité de demain : la connaissance universitaire est au cœur du développement de nos sociétés. L'université est en effet le lieu où l'on apprend à créer du savoir.

L'association des savoirs et la nécessaire complémentarité de l'enseignement et de la recherche sont alors les clés de l'innovation.

Si les universités doivent avoir un rôle central dans une société de plus en plus fondée sur le savoir, il est nécessaire de rappeler que la conception universitaire du savoir est une conception ouverte. L'université n'exclut aucun savoir qu'il soit théorique ou pratique. Développer, transmettre des compétences et les faire évoluer sont aussi les missions de nos universités, tout autant que la création et la transmission de connaissances abstraites. D'ailleurs, dès leur création les universités ont été des lieux de professionnalisation et la formation de professionnels compétents l'une des missions fondamentales des universitaires. Dans ce cadre, il ne faut pas opposer les savoirs et tomber dans le piège de la fausse opposition entre savoir opérationnel et savoir théorique, les deux sont parfaitement complémentaires et nécessaires. L'université doit être cet espace de décroisement des savoirs, seul moyen aujourd'hui de créer de la connaissance et donc du développement.

Par ailleurs, le partage des connaissances, la coopération internationale et la constitution de réseaux sont essentiels au progrès de la connaissance et nécessaire pour éviter que, dans le paysage universitaire mondial, la concurrence accrue entre les établissements ne creuse un peu plus l'écart entre les pays développés et les autres. Seul le développement d'un enseignement supérieur de qualité fondé sur la recherche peut constituer une masse critique d'individus qualifiés et éduqués et assurer un développement durable dans le cadre d'une économie de la connaissance.

En définitive, on n'innove pas par décret. Innover, c'est penser autrement. C'est l'aboutissement d'un processus fondé sur la démarche scientifique. C'est-à-dire l'usage raisonné d'une pensée critique appliquée à un champ de connaissances. Mais, la pensée critique ne peut se développer dans l'université que dans la complémentarité de la recherche et de l'enseignement et en toute liberté. La liberté est la condition d'exercice de notre métier d'universitaire et la condition d'existence d'une université digne de ce nom. Au moment où les évolutions de l'Université dans de nombreux pays transforment les conditions d'exercice de nos

métiers et remettent en cause l'existence même des libertés académiques, il est plus que jamais nécessaire de défendre l'idée d'une université indissociable du concept de liberté et de celle de ses membres.

4.3. Discussions

Les résultats de la présente étude répondent à l'hypothèse énoncée dans la problématique et sont d'une portée sociologique majeure pour l'innovation. Ils montrent l'importance d'une appropriation des dispositifs d'IE dans les organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Ils indiquent que l'information pertinente est devenue la stratégie de la bataille de la guerre économique que se livre les nations et, qu'au même moment, la révolution technologique s'emballe. Face à ces défis, seule l'action s'impose pour les entreprises comme pour l'Etat pour comprendre, anticiper et s'adapter. C'est le rôle de l'IE.

Les résultats de l'étude s'inscrivent dans la perspective de l'analyse de l'action publique (C. Musselin, 2005). L'action publique trouve ses fondements dans l'analyse des politiques publiques, dont l'objectif est de questionner le rôle historique de l'Etat et sa capacité à gouverner la société. Dans un contexte de gouvernance à niveaux multiples, infra et supranationaux, et de réorganisation des frontières public-privé, l'adoption d'une politique publique d'IE au Togo, avec en toile de fond l'intégration de l'enseignement de cette discipline au sein des universités, constitue un levier stratégique de nature régaliennne au service d'un développement économique et sociétal.

Bien que médiatique, l'IE reste une notion difficile à saisir. La difficulté d'une définition est consubstantielle à son caractère syncrétique (N. Moinet, 2009). S'appuyant, en France, sur une culture du renseignement mal comprise (F. Bulinge, 2013), elle inquiète autant qu'elle rassure. Jugée indispensable par ses défenseurs, elle a été élevée au rang de politique publique et se développe, lentement mais sûrement, au sein des entreprises. Bien qu'ayant été l'objet de recherches pluridisciplinaires, l'IE peut être considérée comme une dynamique à la recherche de ses concepts opératoires, nécessitant une assise théorique forte. Car en dépit

d'une littérature abondante, on constate un début d'épuisement de la recherche dans ce domaine, alors même que s'impose le besoin d'un renouvellement conceptuel (D. Danet, 2002).

Ainsi, à travers la notion de couple agilité/paralysie (N. Moinet, 2009), l'IE doit être avant tout analysée comme un avantage relatif qui, pour être opératoire, doit envisager l'information dans un cadre systémique qui la relie à l'action *via* la connaissance : c'est le passage du « savoir pour agir » au « connaître est agir » (M. Benasayag, 2006). Loin des idées de planification stratégique ou d'intuition du décideur, la question est de détecter les facteurs favorables pour en tirer profit (potentiel de situation). En éveil permanent et tourné vers l'analyse, un dispositif d'intelligence économique est censé mettre en œuvre une communauté stratégique de connaissance dans laquelle la communication apparaît comme centrale. Bien qu'encore utopique, ce modèle ne semble pas hors de portée. En ce sens, on peut considérer que la recherche théorique en intelligence économique connaît une nouvelle phase de développement et ouvre des perspectives dignes d'intérêt.

Les liens entre l'I.E. et l'économie de la connaissance se dessinent dans cette perspective : elles offrent de nouvelles options permettant de renforcer l'efficacité des processus de coopération en structurant les actions orientées vers le fonctionnement, mais aussi et surtout vers l'innovation. Ainsi, la complémentarité à rajouter dans la définition de l'I.E. repose sur une idée de base : la connaissance collective est, pour une part appréciable, le produit d'individus qui mettent en action des compétences collectives, des méthodes et des processus qui caractérisent les ensembles compétents d'individus humains en interaction. Cette complémentarité explique comment l'I.E. permet et accompagne le nécessaire passage d'une prise en compte passive de l'environnement existant et de l'information disponible, à une prise en compte dynamique où l'environnement et les connaissances sont considérés comme des variables stratégiques sur lesquelles l'entreprise peut agir ou qu'elle-même peut façonner.

Conclusion

L'intelligence économique est un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances et une réponse culturelle et opérationnelle aux problématiques de la globalisation et de la société du savoir. Si le Togo n'a pas de stratégie pour le futur et les moyens adéquats pour la réaliser, il n'aura aucun avenir. Compte tenu des fonctions et des missions des universités au Togo, l'appropriation de l'IE ne saurait être un simple effet de mode mais une véritable culture de formation, de gouvernance, qui pourra aider le pays à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie intelligente et amorcer des mutations inductrices de développement pérenne.

Les universités togolaises doivent alors reconfigurer leur stratégie d'offre de formations pour être en phase avec des attentes de l'environnement socio-économique pour deux raisons. Premièrement, il y a la nécessité pour le Togo de penser son IE tant sur le plan conceptuel que sur le plan pragmatique. Deuxièmement, les enjeux de l'IE doivent contraindre les décideurs publics togolais à s'approprier des politiques publiques d'IE pertinemment conçues. En effet, leur contenu devra être fondé sur une IE qui réponde aux exigences de la souveraineté et d'indépendance nationale du pays. Par conséquent, le contenu de ces politiques publiques d'IE devra être adapté et non adopté. Une double démarche socio-prospective en vue de déceler les intelligences sociales tacites et explicites existantes et un esprit critique devra systématiquement sous-tendre tout le processus de définition de la politique publique d'IE.

Les approches d'offres diversifiées des universités togolaises favorisent l'ancrage des formations dans le développement. Il revient à doter les structures universitaires de moyens pour les rendre réactives et flexibles afin de pouvoir faire face aux évolutions des marchés de production des compétences en IE.

Références bibliographiques

Ardinat Gilles, 2012 : « La compétitivité, un mythe en vogue », *Le Monde diplomatique*, vol. 703, no. 10, pp. 22-22.

- Bahouka-Debat Armant, 2011 : *Appropriation et mise en œuvre de l'intelligence et de la sécurité économique dans le contexte de l'économie congolaise : une plateforme expérientielle : la direction générale de l'économie*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Conservatoire national des arts et métiers, 496 P.
- BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT, 2019 : *Perspectives économiques en Afrique* (en ligne), consulté le 19 août 2019, https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/2019AEO/AEO_2019-FR.pdf
- Benasayag Miguel, 2006 : *Connaître est agir*, Paris, La Découverte, 252 p.
- Bournois Franck, ROMANI Pierre-Jacquelin, 2000 : *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Economica, 300 p.
- Breton Philippe, 2005 : « La « société de la connaissance » : généalogie d'une double réduction », *Education et sociétés*, vol. 1, n° 15, pp. 45-57.
- Bulinge Franck, 2002 : *Pour une culture de l'information dans les PMO : un modèle incrémental d'intelligence économique*, Thèse de doctorat en SIC, Université de Toulon et du Var, 462 p.
- Bulinge Franck, 2013 : *Intelligence économique : l'information au cœur de l'entreprise*, Paris, Nuvis, 320 p.
- Bulinge Franck et Moinet Nicolas, 2013 : « L'intelligence économique : un concept, quatre courants », *Sécurité et stratégie*, Volume 1, numéro 12, pp. 56-64.
- Carayon Bernard, 2003 : *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Paris, Documentation française, 173 p.
- Carayon Bernard, 2006 : *Patriotisme économique : De la guerre à la paix économique*, Paris, Editions du Rocher, 238 p.
- Danet Didier, 2000: « L'Intelligence économique, de l'Etat à l'entreprise », *Les cahiers du numérique*, numéro 1, Lavoisier, pp.139-170.

- Dedijer Stevan, 1979: « The IQ of the Underdeveloped Countries and the Jones Intelligence Doctrine », *Technology and Society*, volume 1, n°3, New York, Pergamon Press, pp. 239-253.
- Delbecque Eric et Pardini Gérard, 2008 : *Les politiques d'intelligence économique*, Paris, PUF, 128 p.
- Demougeot-Lebel Joëlle, RICCI Jean-Louis, Romainville Marc, 2012 : « Regards croisés sur des pratiques de formation à l'enseignement universitaire », *Savoirs*, Vol.1, n° 28, pp. 113-133 (en ligne), consulté le 25 mai 2019, URL: <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2012-1-page-113.htm>
- Gbikpi-Benissan Datè Fodio, Penn Laré Batouth, 2009 : « Le Togo dans le concert des Nations : d'une coopération étatique européocentriste marginalisante à une coopération décentralisée et sino-togolaise », *MOSAÏQUE, Revue interafricaine de philosophie, littérature et Sciences Humaines*, n° 009, pp. 127-142.
- Krugman Paul, 2000 : *La Mondialisation n'est pas coupable : Vertus et limites du libre-échange*, Paris, La Découverte, 218 p.
- Laghzaoui Soulaïmane, 2011 : « SMEs' internationalization: an analysis with the concept of resources and competencies », *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 1, n°7, pp. 181-196 (en ligne), consulté le 16 avril 2018, URL: <https://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2011-1-page-181.htm>
- Mallet Jean-Claude, 2008 : *Défense et sécurité nationale*, Paris, Odile Jacob, 351 p.
- Martre Henri, 1994 : *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Paris, Documentation Française, 167 p.
- Moinet Nicolas, 2011 : *Intelligence économique, Mythes et réalités*, Paris, CNRS, 192 P. MUSSELIN Christine, 2005, « Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques : deux approches pour un même objet ? », *Revue Française de*

- Science Politique, Fondation Nationale des Sciences Politiques*, vol. 55, n° 1, pp. 51-71.
- Pardini Gérard, 2009 : *Introduction à la sécurité économique*, Paris, Eyrolles, 122 p.
- Penn Laré Batouth, 2016 : *Démarche d'intelligence économique en entreprise : quels enjeux pour le Port Autonome de Lomé*, Mémoire de Master II en Science politique, Université Lyon 3 Jean Moulin, 149 p.
- Penn Laré Batouth, 2019 : « Les pratiques de l'intelligence économique au Port Autonome de Lomé », *Revue Sociétés & Économies*, N° 16-2019, pp. 52-69.
- Porter Michael, 1999 : *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, Dunod, 647 p.
- REPUBLIQUE TOGOLAISE, 2018 : *Plan national de développement 2018-2022*, 176 p.
- Revel Claude, 2011 : « Diplomatie économique multilatérale et influence », *Géoeconomie*, vol. 1, n° 56, pp. 59-67 (en ligne) consulté le 24 juin 2019, URL : <https://www.cairn.info/revue-geoéconomie-2011-1-page-59.htm>
- Wilensky Harold, 1967: *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, New York, Basic Books, 212 p.