

# **Ve Conférence Internationale de Management Stratégique**

*Lille : 13 - 14 - 15 mai 1996*

\*\*\*\*\*

**L'INTEGRATION DE LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE  
DANS LE MANAGEMENT STRATEGIQUE**

## **AUTEURS :**

**Jean-Louis LEVET**, Professeur associé à l'Université d'Aix-Marseille II, Chef du Service du Développement Technologique et Industriel au Commissariat Général du Plan, Membre du CERAG (Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion) de l'Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble (Atelier "Stratégies et Développement des Entreprises").

*Adresse* : Commissariat Général du Plan, Service du Développement Technologique et Industriel, 5, rue Casimir Périer, 75007 PARIS FRANCE.

*Téléphone* : (33) 1 45 56 53 07 ; *Télécopie* : (33) 1 47 05 25 22.

**Robert PATUREL**, Professeur à l'Université de Grenoble (IEP et ESA), FRANCE, Directeur de l'atelier "Stratégies et Développement des Entreprises" du CERAG, Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion.

*Adresse* : Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble, Université P. Mendes France, Domaine Universitaire, BP 47, 38040 GRENOBLE CEDEX 9 FRANCE.

*Téléphone* : (33) 76 82 60 43 ou (33) 76 82 56 19 ; *Télécopie* : (33) 76 82 59 99.

**STATUT DE LA RECHERCHE : RECHERCHE ABOUTIE.**

\*\*\*\*\*

# L'INTEGRATION DE LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS LE MANAGEMENT STRATEGIQUE

## INTRODUCTION

Dans l'article présenté, nous proposons de poser des bases méthodologiques permettant de repérer ou de caractériser les pratiques d'intelligence économique des entreprises. L'intelligence économique se situe comme un prolongement et non comme un substitut aux méthodes de management de l'entreprise. Il s'agit ainsi de passer d'une prise en compte relativement passive à une organisation active, voire proactive, considérant l'environnement et l'information comme des variables stratégiques sur lesquelles l'entreprise peut agir (cas des facteurs de l'environnement global par le lobbying ou de ceux de l'environnement spécifique) ou qu'elle même peut façonner (surtout l'environnement spécifique).

Deux parties sont développées :

une première est consacrée à la définition et au contenu de l'intelligence économique,  
la seconde traite des besoins et des attentes des entreprises en matière d'intelligence économique.

## 1. INTELLIGENCE ECONOMIQUE : DEFINITION ET CONTENU.

Après avoir proposé une définition de l'intelligence économique (1), nous préciserons en quoi l'information est un processus organisationnel itératif qui permet à l'entreprise de se renseigner de façon pertinente et efficace sur son environnement (2). Nous chercherons enfin à caractériser l'intelligence économique par les différentes fonctions qu'elle remplit, afin de faire apparaître la démarche d'intelligence économique (3).

### *1. Définition*

Le rapport du Commissariat Général du Plan "Intelligence économique et stratégie des entreprises"<sup>1</sup> propose une première définition de l'intelligence économique : "comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques". Puis il propose, afin d'éclairer la nature de l'intelligence économique,

---

<sup>1</sup> La Documentation Française, 1993 ; issu des travaux du groupe de travail du C.G.P. "intelligence économique et stratégie des entreprises" initié en 1992.

une typologie par degrés de complexité de la collecte et de l'utilisation de l'information.

Il semble, cependant, qu'il faille aller plus loin dans la définition de ce concept, en mettant l'accent d'une façon plus explicite sur l'action stratégique proprement dite qui constitue le sens même d'une démarche d'intelligence économique.

Ainsi, on peut suggérer que l'intelligence économique<sup>2</sup> consiste en la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective.

La dimension stratégique de l'intelligence économique réside dans la recherche, la réception, l'exploitation et la décision - action.

Sa mise en oeuvre revient à connaître (objectifs opérationnels) pour agir (objectifs stratégiques) grâce à des moyens (organisationnels et techniques).

## ***2. Cycle du renseignement***

Le cycle du renseignement est un processus permettant à l'entreprise de s'informer de façon pertinente et efficace sur son environnement<sup>3</sup>.

Par rapport à la méthodologie classique en matière de diagnostic stratégique externe (Paturel, 1996), cet environnement peut être spécifique et comprend alors tous les facteurs sur lesquels l'entreprise dispose d'une influence directe. Il sera qualifié, selon le cas, de :

- \* concurrentiel actuellement (veille sur les forces de la concurrence présente dans le ou les secteurs d'intervention de l'entreprise) et futur (surveillance des entrants potentiels) ;

- \* commercial (examen et risque d'évolution des autres forces de la filière : clients et fournisseurs) ;

- \* technologique (regard et prévision se rapportant aux substituts à venir ; les substituts présents faisant partie de l'environnement concurrentiel, conformément à la définition du secteur de M. Porter, 1980).

L'environnement peut encore être constitué de facteurs sur lesquels l'entreprise n'a pas de possibilité d'action directe (sauf lobbying éventuel). Dans ce cas, le système de veille devient environnemental et possède des volets politique, juridique, économique, sociologique, psychologique, international, climatique etc. suivant l'activité de la firme.

On peut caractériser ce processus<sup>4</sup> pour chaque nature de veille par quatre phases successives et leur bouclage qui sont : l'orientation générale, la recherche de

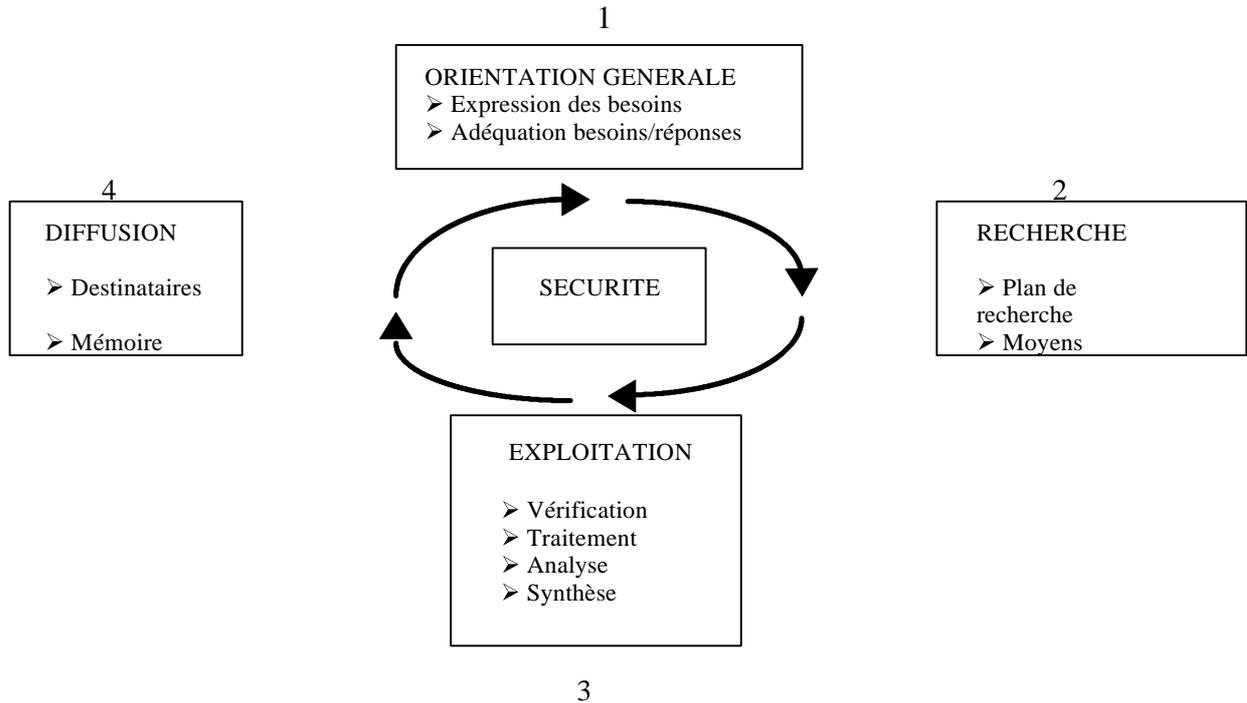
---

<sup>2</sup> D'une façon plus exhaustive, une démarche d'intelligence économique peut avoir recours à toute information quelle que soit sa nature (à caractère social, culturel, juridique, géo-stratégique...).

<sup>3</sup>Voir, en particulier, sur ce sujet :

- Hunt C. et Zartarian V. : Le renseignement stratégique au service de votre entreprise , Firts , 1990 ;
- Baumard Ph. : Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Masson, 1990 ;
- Oury J.-M. : Economie politique de la vigilance, Calmann-Lévy, 1983 ;
- Réalités industrielles : Maîtriser l'information économique, Eska, avril 1992.

l'information pertinente, son exploitation, sa diffusion, enfin la sécurité (voir tableau ci-après).



#### - *L'orientation générale*

Cette première phase consiste à travailler sur les missions de l'organisation concernée et sur la représentation de son devenir (sa vision stratégique). Il n'est pas d'information pertinente pour l'entreprise qui n'a pas formulé ses objectifs stratégiques. Or, l'analyse des pratiques des PME montre qu'elles ont des difficultés à entrevoir à moyen terme leurs axes stratégiques de développement. Les PME se retrouvent alors à chercher soit trop d'informations, soit pas assez<sup>5</sup>.

Sur le plan opératoire, le contenu de cette phase concerne l'expression des besoins avec la construction de la structure du questionnaire et le choix des zones prioritaires de recherche de l'information. Cette hiérarchisation des différents systèmes de veille peut résulter du travail de mesure de l'intensité de chaque force de la concurrence (environnement global et spécifique) issue du diagnostic stratégique externe de la firme, réalisé selon une approche portérienne (Paturel, 1996).

#### - *La recherche de l'information pertinente*

---

<sup>4</sup> Voir notamment : "Intelligence économique et stratégie des PME : une étude sur l'Arc Poitier Futuroscope - Châtelleraut", Université de Poitiers - Intelco, Septembre 1995.

<sup>5</sup> Voir sur ce point :

- Bizaguet M : "Les Petites et Moyennes Entreprises", PUF, 1993 ;
- Anvar : Histoire (s) d'innover, Inter Editions, 1993 ;
- Afplane : Management stratégique des PME/PMI, Economica-Ministère de l'Industrie, 1991.

Il s'agit d'orienter l'écoute de l'entreprise. Le plan de renseignement, issu de l'expérience militaire<sup>6</sup>, permet de guider l'entreprise dans sa phase de collecte et de recensement des sources. L'objet est de faire le point sur ce que l'on sait déjà, en identifiant, sur les thèmes prioritaires, les sources d'informations disponibles.

Les résultats attendus consistent en une liste de questions avec les pistes externes de réflexion et les sources à exploiter.

La préparation et l'exécution des investigations suivent ainsi que la définition des instruments permettant la collecte dans les meilleures conditions. La connaissance des entités et des interlocuteurs que l'on cherche à approcher, le catalogue des questions fondées le plus souvent possible sur des documents collectés sur l'entreprise, la définition de la contrepartie à offrir à l'interlocuteur pour l'inciter à partager des informations, seront les problèmes à solutionner.

La recherche d'efficacité doit être conciliable avec la prise en compte de la nouveauté, c'est-à-dire la collecte de l'information qui ne répond pas directement à l'une des rubriques du plan établi. C'est le rôle, par exemple, des rapports d'étonnement ou "mémos" (conçus par des cadres, des employés, soit au sein des entreprises, soit au cours de leurs déplacements) qui contiennent en quelques lignes ce "qui a étonné". Seul l'étonnement de la personne intéresse les experts de l'intelligence économique<sup>7</sup>.

#### *- L'exploitation*

Cette phase comprend plusieurs tâches : la traduction, la vérification de la fiabilité et la recherche des renseignements ; l'appréciation de l'intérêt de l'information ; le sens donné aux informations recueillies. Le mode opératoire concerne la validation, le traitement et l'enrichissement de l'information par l'intervention d'experts internes et externes.

#### *- La diffusion*

Cette dernière phase consiste à distribuer l'information auprès de ceux qui en ont besoin, qu'ils en aient exprimé le besoin ou que l'on estime qu'ils sont concernés.

Le cycle du renseignement est ainsi un cadre organisé. A l'évocation de ces quatre phases, de nombreuses entreprises estiment appliquer correctement la démarche.

#### *- La sécurité*

Toutefois, en fait, le cycle du renseignement reste généralement méconnu en tant que démarche organisée. Ses phases sont souvent considérées isolément et bon nombre de firmes connaissent des déperditions d'informations en négligeant certaines étapes. L'absence d'approche et de dynamique globales explique que le management de

---

<sup>6</sup> Hunt C. et Zartarian V., op. cit.

<sup>7</sup> Rapport "Intelligence économique et stratégie des entreprises" p. 25, op. cit.

l'information n'ait pas encore été suffisamment intégré au coeur de la stratégie de beaucoup d'entreprises<sup>8</sup>, en fonction des extrants d'outils du management aboutissant à la mise en relief de systèmes de surveillance cohérents et hiérarchisés.

Néanmoins, la maîtrise du cycle du renseignement n'est pas suffisante pour maîtriser une démarche d'intelligence économique. La rencontre des acteurs concernés est nécessaire à toutes les phases du cycle. Les réseaux prennent alors toute leur importance et constituent des lieux pertinents de compréhension et d'appréhension de l'information.

Pour tendre vers une approche globale de la démarche d'intelligence économique, il convient maintenant de la présenter à travers les fonctions qu'elle doit remplir.

### *3. Les fonctions de l'intelligence économique*

Nous allons caractériser l'intelligence économique par quatre fonctions.

#### **Fonction 1: La maîtrise du patrimoine scientifique et technique et des savoir-faire**

Les entreprises se constituent et vivent par les savoirs et les savoir-faire qu'elles ont su accumuler, utiliser, développer, faire évoluer et valoriser. Ainsi, la maîtrise générale du patrimoine scientifique et technique et, plus particulièrement, des savoir-faire nécessite à la fois une identification et une protection de l'acquis, une veille de l'existant, un enrichissement permanent par des acquisitions et une valorisation.

La gestion des savoirs constitue une dimension majeure des mutations des logiques productives des entreprises. Comme certains auteurs l'ont montré<sup>9</sup>, les changements en cours dans les modes d'organisation de la production sont la manifestation d'un glissement progressif du critère de division du travail qui domine l'organisation économique. Face aux changements de son environnement, l'entreprise serait de moins en moins un lieu de combinaison de facteurs de production génériques, visant l'optimisation statique du rendement de ces facteurs. Son activité consisterait aujourd'hui de plus en plus à combiner, dans une perspective d'efficacité dynamique, des compétences spécifiques, émergeant pour une large part de l'apprentissage réalisé dans le cours de l'activité économique. A travers cette modification de la nature de l'activité de la firme, on assisterait au glissement du principe de la division du travail

---

<sup>8</sup>Voir en particulier :

- Villain J. : "L'entreprise aux aguets" - Masson 1990 ;
- Afplane, op. cit. ;
- Lesca H. : "Veille stratégique - L'Intelligence de l'Entreprise" - Aster, 1994.
- Lesca H. : "Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise", Mc Graw Hill, 1986.

<sup>9</sup> Voir notamment :

- Moati Ph. et Mouhoud E. M : "Information et organisation de la production - Vers une division cognitive du travail", Economie Appliquée, tome XLVI, n°1, 1994, p. 47-73 ;
- Moati Ph. et Mouhoud E.M. : "Les transports et les télécommunications dans l'arbitrage entre modes d'organisation de la production", Rapport Credoc, 1992.

d'une logique technique et de rendement à une logique de compétence et d'apprentissage. Il reste que la division cognitive du travail est encore très inégalement diffusée selon les entreprises et selon les secteurs. La montée du contenu en connaissances de l'ensemble des activités économiques incite à penser que cette logique cognitive de l'organisation de la production a vocation à s'étendre et à s'affirmer comme un "nouveau modèle productif".

Cependant, même si ce changement majeur des logiques et des formes d'organisation implique une évolution et une meilleure prise en compte des formes de gestion des savoirs<sup>10</sup>, ceux-ci constituent, quel que soit le modèle industriel dans lequel s'insère l'entreprise, une dimension essentielle de sa pérennité<sup>11</sup>.

Aussi, leur protection, leur maîtrise et leur enrichissement<sup>12</sup> doivent constituer la première étape de toute démarche d'intelligence économique.

## **Fonction 2 : la détection des menaces et des opportunités**

Il convient de déterminer, ensuite, les menaces qui pèsent sur ce patrimoine et l'entreprise en général, et les opportunités possibles de développement.

\* Les menaces : on peut distinguer les menaces internes et les menaces externes.

Les menaces internes, latentes, sont liées à l'obsolescence même du patrimoine des savoirs et des savoir-faire<sup>13</sup>.

Les menaces externes prennent des formes d'autant plus variées que la croissance vertigineuse du volume d'information en modifie la nature même et leur portée réelle sur le fonctionnement de l'entreprise<sup>14</sup>. Il existe désormais une panoplie des menaces beaucoup plus large qu'auparavant, liées à la fois à la maîtrise de l'information ouverte (légale et disponible) et fermée (non disponible légalement). On peut ainsi

---

<sup>10</sup> M. Mayère A. : "La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel", Revue française de gestion, n° 105, septembre-octobre 1995.

<sup>11</sup> Arrègle J.-L. : "Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence", Revue française de gestion, n° 105, septembre-octobre 1995. L'auteur analyse un échantillon d'un millier de PMI françaises pour observer comment celles-ci utilisent leurs savoirs au service de leur compétitivité.

<sup>12</sup> Voir par exemple sur ce sujet :

- Morin J. : "L'excellence technologique", Publi-union, 1985 ;  
- Couret A. et Calvo J. : "La protection des savoir-faire de l'entreprise", Revue française de gestion, n° 105, septembre-octobre 1995.

<sup>13</sup> On peut, avec Couret A. et Calvo J. (op. cit.), identifier quatre risques affectant les savoir-faire : le risque de captation, le risque de banalisation, le risque d'illusion et le risque d'obsolescence.

<sup>14</sup> Sur les menaces externes qui pèsent sur l'entreprise, on pourra consulter :

- Deluca J.V. : "Shedding Light on the Rising Sun", International Journal of Intelligence and Counter-Intelligence, vol. 2, n° 1, 1988 ;  
- Dreyfuss J. : "How Japan Picks America's Brain", Fortune, 21 décembre 1987 ;  
- Gibson R. : "Competitive Espionage", Small Business Reporter, p.32-33, mai 1986 ;  
- Greene R. : "Business Intelligence and Espionage, Homewood, III", Dow-Jones, Irwin Eds, 1986.

citer comme éléments du diagnostic du patrimoine de savoirs et de savoir-faire, les principales formes de menaces suivantes : menaces sur les produits (piratage de brevets, contrefaçon, sabotage) ; menaces sur les sites (intrusion, écoute, piratage informatique) ; menaces sur les personnes (débauchage, manipulation, déstabilisation) ; menaces sur l'environnement direct global des entreprises (lobbying) ; menaces sur l'information (rumeurs, désinformation) ; menaces sur les réglementations (trous juridiques).

\* Les opportunités : elles constituent tout ce qui permet de dynamiser le patrimoine des savoirs et des savoir-faire (enrichissement, élargissement).

Ces opportunités, en particulier pour les entreprises, se trouvent multipliées par la globalisation de l'économie.

Elles sont au moins trois :

- opportunités relatives à de nouveaux savoir-faire, de nouvelles technologies ;
- opportunités relatives à des marchés nouveaux, émergents ou potentiels ;
- opportunités relatives à de nouveaux partenaires potentiels susceptibles d'accroître la performance de l'entreprise (centres techniques, laboratoires de recherche, universités, collectivités locales, fournisseurs, clients, concurrents...).

Cette détection conjointe des menaces et des opportunités en amont se traduit ensuite, en aval, pour les entreprises, par l'acquisition ou la perte de marchés<sup>15</sup>.

### **Fonction 3 : la coordination des stratégies**

Dès lors que les deux premières fonctions sont assurées, il s'agit d'engager une réflexion collective pouvant déboucher sur des formes variées de coordination des stratégies. Tout acteur, quel qu'il soit, peut définir et mettre en oeuvre une action permettant d'atteindre un objectif précis. Mais, de plus en plus, l'efficacité est liée à la coordination des stratégies. La démarche collective et concertée est souvent plus efficace que la démarche individuelle et isolée.

L'hypothèse centrale communément admise est que l'émergence de réseaux dynamiques tient à la contraction des différents niveaux de coût, rendant le recours aux compétences externes plus compétitif que la verticalisation des relations<sup>16</sup>. Si la firme a le choix entre faire (hiérarchie) et acheter (le marché) - ce dernier choix étant meilleur pour des transactions portant sur des actifs non spécifiques, discriminés par le prix - elle peut aussi, dans une situation d'incertitude moyenne, opter pour une solution productive différente, celle du réseau dynamique. Cette dernière solution s'impose, en particulier, dans le cas de forte spécificité des actifs en présence (actifs à forte valeur d'usage) et de fréquence des relations entre acteurs.

---

<sup>15</sup> Voir notamment : d'Aviner R : "Hyper compétition", Vuibert, 1995.

<sup>16</sup> Paché C. et Paraponiaris C. : "L'entreprise en réseau", PUF, Que sais-je ?, 1993.

On se trouve sans doute là face à un basculement historique<sup>17</sup>. Où primait l'efficacité de l'opération, ressort désormais l'efficacité de l'inter-opération. L'efficacité est de plus en plus reliée à la densité des interactions que le taylorisme cherchait à économiser.

---

<sup>17</sup> Veltz P. et Zarifian Ph. : "Vers de nouveaux modèles d'organisation de la production ?" , Sociologie du travail, n°1/1993.

On peut aller ainsi de la firme-réseau (définie comme un mode d'organisation dans lequel une firme pivot coordonne l'activité d'autres firmes à travers lesquelles s'allouent, voire se constituent, des ressources en vue de réaliser un projet productif) au réseau de firmes, qui caractérise des formes d'entente entre firmes de taille généralement proche<sup>18</sup>.

La démarche collective nécessaire à la coordination des stratégies peut revêtir deux significations complémentaires :

\* la première est relative à la connaissance distribuée : au sein d'une communauté scientifique ou/et technologique, se réalise une diffusion des connaissances acquises.

\* la seconde concerne la possibilité qu'ont les acteurs de construire des savoirs ou savoir-faire nouveaux. La coordination des stratégies, tout en intégrant la première signification, nécessite, bien entendu, la mise en oeuvre de la seconde.

#### **Fonction 4 : La mise en oeuvre de pratiques d'influence**

D'une façon générale, le thème de l'influence constitue un champ de connaissance et d'analyse encore peu investi (notamment quant à ses méthodes). Il s'agit de percevoir l'influence comme instrument de la stratégie d'entreprises confrontées à la mondialisation des marchés et d'analyser comment elles l'utilisent comme une menace destabilisatrice pour leurs concurrents<sup>19</sup>.

Pour les entreprises, la démarche est le plus souvent sous-tendue par des ambitions commerciales. D'une part, il s'agit d'utiliser l'influence économique comme outil d'approche d'une opération commerciale sur un marché d'accès difficile pour tenter de contourner les obstacles qui empêchent la signature d'un contrat. Dans le cas de l'industrie de l'environnement, l'entreprise peut passer avec un groupe écologiste un protocole d'accord. Elle peut aussi financer indirectement ce groupe pour connaître sa stratégie<sup>20</sup>. D'autre part, une entreprise peut avoir intérêt à pousser les pouvoirs publics à réglementer, si la réglementation envisagée contraint principalement ses concurrents. Le cas est fréquent dans le secteur de la chimie : des motifs de protection du consommateur ou de l'environnement peuvent cacher ce genre d'objectif, mais, en Europe, l'influence est également utilisée pour accéder à des appuis financiers communautaires, notamment au titre des fonds structurels ou des aides à la R&D. Outre-Atlantique, l'influence se conçoit également comme un outil de réponse à la menace. Il s'agit alors d'opérations de "contre-influence" que les industriels japonais maîtrisent fort bien, notamment par l'utilisation des médias pour répondre aux attaques auxquelles ils doivent faire face sur certains marchés.

---

<sup>18</sup> Guilhon B. : "Technologie, organisation et performance. Le cas de la firme-réseau", Revue d'économie politique, n° 102, juillet-août 1992.

Levet J.L. et Colletis G. : "Dynamiques du système productif français : de la création de richesses", octobre 1995, Commissariat Général du Plan, document interne.

<sup>19</sup> Voir par exemple : Harbulot C. : "La machine de guerre économique - USA, Europe, Japon", Economica, 1993.

<sup>20</sup> Voir Harbulot C. : op. cit.

## **2. BESOINS ET ATTENTES DES ENTREPRISES EN MATIERE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE.**

Alors qu'une attente est exprimée de manière plus ou moins directe, un besoin revêt un caractère plus latent ou tacite.

Il est clair que, pour l'essentiel, en matière d'intelligence économique, la majorité des entreprises se caractérise davantage par un besoin latent que par une demande exprimée, a fortiori, en direction des acteurs publics.

La démarche d'intelligence économique telle que nous l'avons définie, est peu répandue parmi les entreprises, notamment les PME.

Lorsqu'elle existe, il est probable qu'elle est plutôt de nature individuelle que collective, la rétention d'informations étant souvent considérée en France comme un avantage stratégique.

La rencontre avec un acteur public dont la pratique est assimilable à une démarche d'intelligence économique n'est ni fréquente, ni spontanée. Une telle rencontre nécessite ainsi un comportement actif de la part de l'acteur public : comportement d'ouverture visant d'abord à aider les entreprises à révéler des besoins latents, puis à imaginer les moyens d'y répondre de manière collective.

### ***1. Identification des besoins***

D'une façon générale, compte tenu des mutations (évoquées précédemment), que connaissent les entreprises, cinq principaux types de besoins émergent :

\* le besoin d'une meilleure exploitation de la masse considérable des documents collectés et produits en interne. Il s'agit de définir le type et la forme de l'organisation des informations à gérer dans la mémoire collective.

\* le besoin de désamorcer les résistances internes, notamment liées aux nouvelles technologies de l'information. Leur maintien constitue aujourd'hui un paramètre déterminant de la conduite des entreprises, en particulier dans la recherche d'une plus grande flexibilité organisationnelle. Les entreprises ont la possibilité d'organiser la flexibilité en interne, ou/et de l'externaliser vers leurs réseaux de fournisseurs et sous-traitants. Mais, dans les deux cas, la circulation de l'information est devenue un facteur essentiel de compétitivité.

\* le besoin de mettre à profit en puisant dans l'environnement des expériences susceptibles d'être démultipliées en interne.

\* le besoin de trouver une cohérence globale entre tous les outils informatiques et d'inscrire toute implantation de nouveaux logiciels dans une démarche globale d'évolution de l'organisation interne.

\* le besoin de parvenir à construire un cadre pertinent et harmonieux qui permette une grande autonomie des différentes entités de l'entreprise, tout en garantissant les synergies entre elles.

Il reste que les réponses à ces besoins demeurent principalement du ressort des entreprises. La plupart des grands groupes industriels ont mis ou cherchent à mettre en place des méthodes concrètes de maîtrise de l'information stratégique, même si celle-ci reste encore souvent très insatisfaisante, partielle ou défensive.

Les PME, quant à elles, sont souvent trop occupées par leur survie pour s'ouvrir à des concepts qui peuvent paraître très éloignés des réalités de terrain. Toutefois, un nombre croissant de dirigeants découvrent que la maîtrise de l'information peut déboucher sur des contacts commerciaux nouveaux ou sur l'identification de clients mauvais payeurs.

Les expériences se multiplient. Des entreprises et des institutions développent et organisent des réseaux d'information ; l'ACFCI, depuis un an, indique sa volonté de faire avancer la réflexion et l'action sur ce sujet<sup>21</sup>. Mais la plupart des PME ne trouvent pas souvent l'opportunité de s'impliquer dans des démarches proposées par les organismes consulaires ou régionaux<sup>22</sup>. Les expériences restent encore trop isolées pour qu'il soit possible de parler de mutation. Huit dirigeants de PME sur dix estiment que la nouvelle donne économique implique, par exemple, de nouvelles méthodes commerciales<sup>23</sup>. Les PME font de la communication externe pour accroître leur notoriété sur leurs marchés traditionnels, pour se faire connaître sur de nouveaux marchés ou pour répondre aux attaques d'une concurrence offensive.

## ***2. Attentes des entreprises et action des pouvoirs publics***

Dans ce contexte complexe, on perçoit alors bien quatre types de problèmes : les difficultés liées à la formulation des besoins, les problèmes de recherche d'information, les carences dans le traitement de l'information et les déficits dans la sécurité de l'information face aux attaques de la concurrence.

Ainsi, peut-on tenter de dégager, à partir de ce constat, quelques attentes importantes, où l'Etat, les organismes para-publics, consulaires ou régionaux peuvent fournir des éléments de réponse. Cependant, c'est souvent au niveau local, surtout en ce qui concerne les PME, que la rencontre des attentes des entreprises et des possibilités de réponse ou d'action des pouvoirs publics peut se faire. On retrouve là le principe de base bien connu de subsidiarité d'après lequel, c'est au niveau où les problèmes se posent que ceux-ci doivent être résolus pour ne faire jouer l'échelon supérieur que lorsque cela est nécessaire.

---

<sup>21</sup> "10 propositions vers l'intelligence économique", ACFCI, janvier 1994.

<sup>22</sup> "Intelligence économique et stratégie des Pme", op. cit.

<sup>23</sup> Bizaguet M., op. cit.

On observera que le niveau local ou régional n'exclut en rien l'Etat central, dès lors que celui-ci est présent en région et a changé de perspectives, passant d'une logique exclusive d'aménagement du territoire à une logique de renforcement et de coordination des dynamiques territoriales.

Les attentes des entreprises peuvent être regroupées autour de quatre points :

*\* L'information sur les marchés*

L'analyse des marchés, la recherche de clientèle, l'étude de la concurrence, l'organisation de rencontres avec des partenaires potentiels ou la participation à des manifestations (salons, conférences), la recherche de représentants constituent un premier champ de priorité. Si les grandes entreprises disposent des moyens pour ces investigations, ce n'est pas le cas des PME pour lesquelles la percée à l'étranger représente un effort considérable. S'il est vrai qu'il existe, en France, un réseau de Chambres de Commerce et d'Industrie et de postes d'Expansion économique à l'étranger, celui-ci reste encore peu connu et mal utilisé.

*\* La veille technologique, scientifique et concurrentielle<sup>24</sup>*

Des groupes industriels ont déjà une bonne pratique de la veille technologique, notamment par l'utilisation de réseaux d'experts, la participation très ouverte aux projets de recherche européens, aux instances de standardisation internationale ou la commande d'études aux consultants internationaux.

A l'inverse, les PME ne disposent ni du capital, ni des spécialistes de haut niveau nécessaires pour une telle veille scientifique et technologique. Elles ont besoin d'informations primaires qui puissent déclencher leur volonté d'aller plus loin. Ce germe informationnel peut être assez simple (états de l'art des principaux brevets ou process, des marchés et concurrents...), mais il devrait être plus pédagogique (incitatif), circuler plus rapidement, et offrir à la PME une gradation de services allant jusqu'à la mise à disposition d'agents d'interface.

D'une façon générale, dans les domaines de la veille stratégique, les entreprises moyennes ou petites ressentent la nécessité :

- d'une sensibilisation à l'intérêt capital d'une culture informationnelle et à la haute rentabilité du franc investi dans ce domaine ;
- d'une information pédagogique et d'articulation rapide sur l'existence d'un ensemble important de prestations et de conseils existants mais dont la viabilité reste encore trop confuse ;

---

<sup>24</sup> Sur ce sujet, il est possible de consulter :

- Kiblain J., op. cit. ;

- Lesca H., 1994, op. cit. ;

Martinet B. et Ribaut, J.M. : "La veille technologique, concurrentielle et commerciale", Editions d'Organisations, 1989 ;

- Jakobiak F. : "Pratique de la veille technologique", Editions d'Organisation, 1991 ;

- Desvals H, Dou-H. : "La veille technologique : l'information scientifique, technique et industrielle", Dunod, 1992.

- d'instruments de veille adaptés simples (mais non simplistes comme on en trouve trop sur le marché) et informatisés qu'elles puissent gérer elles-mêmes (logiciels de veille, d'interrogation et d'exploitation des banques de données, etc...) ;

*\* L'information sur les partenariats et les opportunités d'affaires*

La recherche de partenaires est, bien sûr, étroitement liée à la veille technologique. Accéder à une technologie nouvelle, en partager les coûts de développement et de distribution, atteindre la masse critique de production, et vendre sur les marchés extérieurs, telles sont les principales raisons qui poussent une entreprise à s'allier à de bons partenaires, ou à entrer dans des réseaux internationaux<sup>25</sup>. Or, en ce domaine, les entreprises qui réussissent sont celles qui ont su faire très tôt les bons choix. C'est la raison pour laquelle il est préférable de privilégier la circulation rapide d'une information simple.

Les banques de données telles que PERENNE ou PMI contact, par exemple, qui ont retenu cette approche, fonctionnent très bien, contrairement à des expériences comme RIO (Réseau InterOpportunité créé en 1978 avec l'aide du Ministère de l'Industrie) qui ont échoué du fait de leur lenteur et trop forte sophistication.

*\* L'information sur les menaces, les risques et les mesures de protection.*

Il s'agit, dans ce champ complexe :

- d'informer sur les luttes anti-contrefaçon : les entreprises sont très sensibles à l'extension internationale sans précédent prise par la contrefaçon<sup>26</sup>.
- de renseigner les entreprises sur la contre-intelligence : fuite de renseignements stratégiques par des employés sous influence, espionnage industriel, études commanditées par la concurrence.
- d'améliorer le système français de protection et d'information sur les risques ou menaces les plus importants portant sur le patrimoine scientifique et technologique (terrorisme, piratages informatiques...).

Enfin, l'irruption des nouvelles technologies dans les métiers de l'information, orientera la demande des entreprises vers :

\* le souhait de recevoir des informations sous une forme directement intégrable à leur propre système d'information interne ;

\* la volonté de disposer d'informations sur la base d'un profil déterminé directement par l'entreprise, en relation avec le fournisseur.

---

<sup>25</sup> Garrette B. et Dussauge P. : "Les stratégies d'alliance" , Editions d'Organisation, 1995.

<sup>26</sup> Ministère de l'Industrie : "La contrefaçon dans l'industrie" document interne, Juin 1994.

## **Conclusion :**

L'intelligence économique se rapporte essentiellement au système d'information externe à l'entreprise, même si certaines sources peuvent être internes à la firme. C'est une surveillance actuelle et prospective sur les concurrents présents et potentiels, sur les partenaires commerciaux effectifs ou ceux qui pourraient les remplacer, sur les substituts d'aujourd'hui et à venir des extrants de la firme, sur tous les facteurs, regroupés par nature, de l'environnement global. Si certaines informations sont gratuites, d'autres sont coûteuses. Mais toutes exigent du temps, des moyens (informatiques par exemple) et de la compétence pour être triées, analysées, exploitées de manière pertinente. Or, l'entreprise sensibilisée à ce type d'intérêt de la veille, ne peut souvent y consacrer beaucoup de fonds. Grâce à une démarche stratégique formalisée rigoureuse, utilisant à chacune de ses étapes des outils du management stratégique judicieux, il devient possible de hiérarchiser les différents sous-systèmes de surveillance de l'environnement à retenir -en fonction de l'intensité décroissante de leur influence sur l'activité retenue- et, donc, d'accentuer le développement du système le plus fondamental pour l'entreprise et de rester très superficiel pour d'autres natures d'environnement moins stratégiques.

Par exemple, une activité qui met en évidence (après une méthodologie rigoureuse - Paturel, 1996) la primauté de l'environnement sociologique (pour l'environnement global) et de l'environnement commercial aval (soit les clients, pour l'environnement spécifique), fera se concentrer les ressources de l'entreprise concernée sur ces deux natures de veille. La cohérence entre la formule stratégique de l'entreprise et les orientations de son système d'intelligence économique permettra de limiter l'investissement en matière de veille stratégique -par la hiérarchisation de ce qu'il convient de suivre- sans pour autant sacrifier l'information essentielle, ce qui met à la portée de nombreuses firmes la possibilité, vitale pour elles, de rester informées sur les données fondamentales de leur environnement, qu'il soit global ou spécifique.

L'apport de l'intelligence économique au management stratégique réside donc, d'abord, dans la prise en compte de la valeur d'usage d'informations participant à l'élaboration de connaissances. L'entreprise engage ainsi une relation nouvelle avec son environnement. Celui-ci intervient en tant que composante active de la stratégie et non comme un facteur externe. La performance de la firme réside alors dans sa capacité non pas à s'adapter aux transformations de son environnement, mais à considérer ces changements comme variable dynamique de sa propre évolution.

Ensuite, l'intégration d'une démarche d'intelligence économique au sein du management stratégique telle que nous la préconisons, accorde toute son importance à la nécessaire coordination des activités tant internes qu'externes de l'entreprise. La qualité de cette coordination constitue aujourd'hui l'un des principaux déterminants de la compétitivité, dès lors que l'entreprise n'est plus pensée comme une simple fonction de production isolée de son contexte, mais comme lieu de création collective de richesses, émergeant, pour une large part, de l'apprentissage réalisé dans le cours de l'activité économique.

\*\*\*\*\*

## Bibliographie

**Afplane** : "*Management stratégique des Pme/Pmi*", Economica, 1991.

**Anvar** : "*Histoire(s) d'innover*", Inter-Editions, 1993.

**Arrègle Jean-Luc** : "*Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence*", Revue Française de gestion, n° 105, septembre-octobre 1995.

**Baumard Philippe** : "*Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*", Masson, 1990.

**Bizaquet Michel** : "*Les Petites et Moyennes Entreprises*", PUF, 1993.

**Commissariat Général du Plan** : "*Intelligence économique et stratégie des entreprises*", La Documentation française, 1994.

**Couret Alain et Calvo Jean** : "*La protection des savoir-faire de l'entreprise*", Revue française de gestion, n°105, septembre-octobre 1995.

**Deluca J.V** : "*Sheding Light on the Rising Sun*", International Journal of Intelligence and Counter-Intelligence, vol. 2, n° 1, 1988.

**Desvals H, Dou-H** : "*La veille technologique : l'information scientifique, technique et industrielle*", Dunod, 1992.

**Dreyfuss J.** : "*How Japan Picks Americ's Brain*", Fortune, 21 décembre 1987.

**Garrette B. et Dussauge P.** : "*Les stratégies d'alliance*", Editions d'Organisation, 1995.

**Gibson Ray** : "*Competitive Espionage*", Small Business Reporter, p.32-33, mai 1986.

**Greene Richard** : "*Business Intelligence and Espionnage, Homewood, III*", Dow Jones-Irwin Eds, 1986.

**Guilhon B.** : "*Technologie, organisation et performance. Le cas de la firme-réseau*", Revue d'économie politique, n° 102, juillet-août 1992.

**Harbulot C.** : "*La machine de guerre économique - USA, Europe, Japon*", Economica, 1993.

**Hunt Charles et Zartarian Vahé** : "*Le renseignement stratégique au service de votre entreprise*", Firts, 1990.

**Jakobiak F.** : "*Pratique de la veille technologique*", les Editions d'Organisation, 1991.

**Lesca Humbert** : "*Veille stratégique - L'intelligence de l'Entreprise*", Acter, 1994.

**Lesca Humbert** : "*Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise*", Max Graw Hill, 1986.

**Levet J.L. et Colletis G.** : "*Dynamiques du système productif français : de la création de richesses*", octobre 1995, Commissariat Général du Plan, document interne.

**Martinet B. et Ribaut, J.M.** : "*La veille technologique, concurrentielle et commerciale*", les Editions d'Organisation, 1989.

**Mayère Anne** : "*La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel*", Revue française de gestion, n° 105, septembre-octobre 1995.

**Ministère de l'Industrie** : "*La contrefaçon dans l'industrie*", document interne, Juin 1994.

**Moati Philippe et Mouhoud El Mouhoub** : "*Information et organisation de la production - Vers une division cognitive du travail*". Economie Appliquée, tome XLVI, n°1, 1994, p.p. 47-73.

**Moati Philippe et Mouhoud El Mouhoub** : "*Les transports et les télécommunications dans l'arbitrage entre modes d'organisation de la production*", Rapport Credoc, 1992.

**Morin Jacques** : "*L'excellence technologique*", Publi-union, 1985.

**Oury Jean-Marc** : "*Economie politique de la vigilance*", Calmann-Lévy, 1983.

**Paché C. et Paraponiaris C.** : "*L'entreprise en réseau*", PUF, Que sais-je ?, 1993.

**Paturel Robert** : "*Le processus de la réflexion stratégique : Contribution méthodologique*", Economica, 1996.

**Porter Michaël E.** : "*Choix stratégiques et concurrence*", Editions Economica, 1980, 426 pages.

**Veltz P. et Zarifian Ph.** : "*Vers de nouveaux modèles d'organisation de la production ?*" Sociologie du travail, n°1/1993.

\*\*\*\*\*

## **Bibliographie relative à l'organisation de l'intelligence économique dans l'entreprise**

**AAKER D.A.** : "*Organizing a strategic Information Scanning System*", California Management Review, vol. 25, p. 76 et suiv., 1993.

**AGUILAR Francis-J.** : "*Scanning the Business Environment*", New-York, Mac Millan, 1967.

**ANSOFF IGOR** : "*Managing Strategic Surprise Through Response to Weak Signals*", California Management Review, vol. 23, 1975.

**ATTANASIO Dominik** : "*The Multiple Benefits of Competitor Intelligence*", Journal of Business Strategy, mai-juin 1988, p. 16-19.

**CALORI R., ATAMER T. et LAURENT P.** : "*Dynamique des marchés et veille stratégique*", Revue d'économie industrielle, N° 46, 4e trimestre 1988.

**COLE R.** : "*Target Information for Competitive Performance*", Harvard Business Review, n° 3, mai-juin 1985, p. 76-83.

**DANIELS L.M.** : "*Business Intelligence and Strategic Planning*", Cambridge (Etats-Unis), Harvard University Press, 1979.

**DAVIDSON W.H.** : "*The Role of Global Scanning in Business Planning*", Organizational Dynamics, vol. 19, n° 3, 1991, p. 4-16.

**DOWNHAM Max**, vice-Président Nutrasweet Co. : "*Global Business Intelligence*", in TAGERUD (Yaël) et SIGURDSON (John) Eds : "*The Intelligent Corporation : the Privatisation of Intelligence*", Londres, (Grande-Bretagne), Taylor Graham, 1992, p. 107-115.

**FULD Léonard** : "*Competitor Intelligence : How to get it How to Use it*", New York, John Wiley, 1985.

**FULD Léonard** : "*Monitoring the Competition*", New York, John Wiley, 1988.

**GENELOT Dominique** : "*Manager dans la complexité*", Paris, INSEP, 1992.

**GILAD Benjamin** : "*The Role of organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy*", Columbia Journal of Word Business, vol. 24,n° 4, 1989.

**GOSHAL Sumantra et KIM SEO KI** : "*Building Effective Intelligence Systems for Competitive Advantage*", New York, Amacom, 1988.

**GUILLAUMOT Robert** : "*L'intelligence, c'est l'information juste, juste à temps*", Réalités industrielles, Paris, Eska-Annales des Mines, avril 1992, p. 63-64.

**HAGERTY B.** : "*Unilever Scours the Globe for Better Ideas*", Wall Street Journal, 25 avril 1990.

**HAMEREFORS S.** (Esselte, Suède) : "*Practical Implementation of Business Intelligence Services in Business Organizations*", in TAGERUD (Yaël) et SIGUDSON (John) Eds : "*The intelligent Corporation : the Privatisation of Intelligence*", Londres, Taylor Graham, 1992, p.115-131.

**HANDEL M.I.** : "*Intelligence and the Problem of Strategic Surprise*", The Journal of Strategic Studies, septembre 1984, p. 258.

**HUNT Charles et ZARTARIAN Vahé** : "*Le renseignement stratégique au service de votre entreprise*", Paris, Editions First, 1990.

**JAKOBIAK François** : "*Maîtriser l'information critique*", Paris, Editions d'Organisation, 1998, p. 37-51, p. 83-85, p. 192-209.

**JAKOBIAK François** : "*Pratiques de la veille technologique*", Paris, Editions d'Organisation, 1990.

**LEPEULE J-M.** : "*Maîtriser l'information : une obligation pour l'entreprise des années 90*", Réalités industrielles, Paris, Eska-Annales des Mines, avril 1992, p. 72.

**LESCA Humbert** : "*Le problème culturel de la veille stratégique : la construction du puzzle*", Réalités industrielles, Paris, Eska-Annales des mines, avril 1992, p. 67-72.

**LESCA Humbert** : "*Veille stratégique - L'intelligence de l'Entreprise*", Aster, 1994.

**MARTINET Bruno et RIBAUT Jean-Michel** : "*La veille technologique concurrentielle et commerciale*", Paris, Editions d'Organisation, 1988, p. 15-69, p. 237-238.

**MICHEL D.** : "*Comment s'informer sur ces concurrents ?*", Grandes Lignes, janvier 1992, p. 28-32.

**OURY Jean-Pierre** : "*Economie politique de la vigilance*", Paris Calmann-Lévy, 1983.

**PORTER Michael et MILLAR V.E.** : "*Pour battre vos concurrents, maîtriser mieux l'information*", Harvard-L'Expansion, 1986, p. 6-20.

**PRESCOTT John** : "*Advances in Competitive Intelligence*", Vienna (Etats-Unis), SCIP, 1989.

**RODHAIN Claude** : "*Propriété industrielle : les enjeux de l'information*", Réalités Industrielles, Paris, Eska-Annales des mines, avril 1992, p. 21-24.

**SAGET Isabelle** : "*Concurrence : alerte permanente, Action commerciale*", n° 106, février 1992, p. 12-17.

**SAMMON William-L., KURLAND M.A. et SPITALNIC R.** : "*Business Competitor Intelligence*", New York, (Etats-Unis), John Wiley & Sons, 1984.