

VEILLE OU INTELLIGENCE ECONOMIQUE : FAUT IL CHOISIR ?
RETOUR D'EXPERIENCE

Odile Boizard,

Professeur assistant en systèmes d'information

odile.boizard@euromed-marseille.com , + 33 4 91 82 77 91

Adresse professionnelle

Euromed Marseille, Ecole de Management,
Domaine de Luminy BP 921 - 13 288 Marseille cedex 9

Résumé : Après une revue de littérature permettant de cerner les contours et les interactions des concepts d'intelligence économique et de veille stratégique, le bilan de l'expérience dans une entreprise montre que la proposition de Pascal Frion [Frion 2002] de commencer par un système d'intelligence économique puis d'affiner ensuite par des systèmes de veille se heurte à la difficulté des acteurs de l'entreprise de s'approprier le concept d'intelligence économique. Le système de veille, plus technique semble alors plus à la portée organisationnelle, intellectuelle et financière de ces acteurs.

Summary: After reviewing the literature that helps determine the outlines and interactions of financial intelligence and strategic monitoring systems, the experimental results in a company indicates that Pascal Frion's proposal [Frion 2002] of beginning with a financial intelligence system and then refining the process through monitoring systems clashes with the difficulty that the company players have with adopting the concept of financial intelligence. The monitoring system, which is more technical seems more accessible to these players on an organisational, intellectual and financial level.

Mots clés : Intelligence économique, veille stratégique, systèmes d'information,

Key-words : Economic intelligence, strategic monitoring, information systems.

Veille ou intelligence économique : faut-il choisir ? retour d'expérience

1. - INTRODUCTION

Dans un article intitulé *"Entre veille et intelligence économique, il faut choisir !"* publié dans Technologies Internationales en 2002 [Frion 2002], Pascal Frion¹ conclut par ces mots "Une PME-PMI doit commencer par l'intelligence économique, puis si nécessaire, mettre en place une activité de veille légère et limitée à quelques sujets très précis".

Sur le site web de la chambre de commerce de Moselle [CCI_Moselle], on trouve les lignes suivantes : "Dans les faits, les deux expressions (veille et intelligence économique) sont souvent employées indifféremment : nombre de spécialistes souhaitent en effet dépasser les querelles sémantiques".

L'objectif de ce travail est de réfléchir sur les notions d'intelligence économique et de veille, d'essayer de comprendre ce qui les différencie et de rapporter par un retour d'expérience comment une entreprise aborde ces concepts.

Après un bref historique, nous définirons ces concepts et effectuerons une revue de littérature. Puis nous ferons part de l'expérience en la matière d'une grande entreprise de 2000 personnes, spécialisée dans le domaine de l'eau et de l'assainissement.

2. HISTORIQUE

Surveiller ses amis, ennemis ou concurrents n'a, en soi, rien de très original ni novateur. De tout temps, les hommes ont regardé chez leurs voisins !

Le faire de façon systématique, organisée, dans un but stratégique et en y consacrant un budget est la nouveauté du concept.

Qui n'a jamais vu ces cars de touristes japonais innocents, l'appareil photo autour du cou, ne manquant aucune occasion de s'en servir, semblant photographier tout et n'importe quoi !

De retour chez eux, ils rédigent des « rapports d'étonnement » destinés aux services intérieurs

de leur pays. Le recoupage d'une quantité impressionnante de données, notamment photographiques, finit par constituer de précieux renseignements.

Les Japonais ont en effet compris depuis longtemps que l'innovation et l'avancée technologique passaient d'abord par la capacité à "copier" les autres, quitte à améliorer ensuite.

Ainsi, dès les années 1960, avec l'appui du tout-puissant MITI - le Ministère de l'Industrie - les grandes sociétés japonaises décident d'attaquer en force les marchés étrangers, en ayant recours à l'espionnage industriel à très grande échelle.

En 1990 aux Etats-Unis, l'ennemi soviétique disparu, le directeur de la CIA, William Webster, affirme que l'Agence va "se consacrer aux regroupements de renseignements sur les nations rivales afin d'assurer aux Etats-Unis le maintien de leur leadership économique et technologique".

En 1994, Bill Clinton, Président des Etats-Unis, lance une déclaration de guerre économique dont l'objectif est de conquérir de nouveaux marchés en positionnant au mieux les entreprises américaines dans une économie mondialisée. L'utilisation de l'information fait partie de cette guerre à laquelle se livrent les Etats et les grandes entreprises.

"Pour faciliter la conquête des marchés, l'administration américaine a mis en réseau tous les services de l'Etat susceptibles d'aider les entreprises, grandes ou petites. Il s'agissait de leur permettre d'accéder à toutes les informations qui pouvaient leur être utiles", indique Marc Racine, commissaire divisionnaire aux Renseignements Généraux. [Civique 2002]

Le réseau Echelon initialement conçu pour des fins militaires, (il avait pour vocation de recueillir des informations militaires sur l'Union Soviétique), s'intéresse désormais aux informations économiques et privées. En font partie les Etats-Unis avec la célèbre N.S.A (National Security Agency), le Royaume-Uni avec le G.C.H.Q (Government Communications Headquarters), le Canada avec le C.S.E (Communications Security Establishment), l'Australie avec le D.S.D

¹ Pascal Frion est animateur d'Acric Réseau National, premier réseau de compétences privées en intelligence économique en France.

(Defense Signals Directorate) et la Nouvelle-Zélande avec le G.C.S.B (Gouvernement Communications Security Bureau). Le tout représente environ 60 000 personnes employées à temps plein et environ 4 milliards de dollars US de budget annuel.

Ce réseau s'appuie sur des systèmes de communication intelligents capables d'intercepter partout dans le monde jusqu'à 3 millions de communications téléphoniques, fax et e-mails, à la seconde. (Source : Parlement Européen)

La Russie elle, reconvertisse ses agents de renseignement militaire (KGB) en agents de renseignement économique. [Baumard 91]

Toujours en 1994, en France, Henri Martre, alors Président Directeur Général de l'Aérospatiale écrit dans un rapport du Commissariat au Plan [Martre 94] :

"Les entreprises sont désormais contraintes d'ajuster leurs stratégies en fonction d'une nouvelle grille de lecture intégrant la complexité croissante des réalités concurrentielles à l'œuvre sur les différents échiquiers mondiaux, nationaux et locaux. L'efficacité d'une telle démarche repose sur le déploiement de véritables dispositifs d'intelligence économique qui instituent la gestion stratégique de l'information comme l'un des leviers majeurs au service de la performance économique et de l'emploi..."

Les dix années suivantes, en France, de nombreuses structures voient le jour ou s'intéressent à ce concept afin d'aider les entreprises à améliorer leur compétitivité. On peut citer l'Agence Nationale de la Valorisation de la Recherche (ANVAR), le Centre français du commerce extérieur (CFCE), l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), l'Association française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE), etc.

Des fonctions de chargés de mission défense économique (CMDE) sont créées. Placés auprès des préfets de zone de défense et des trésoriers-payeurs généraux de région, Ils relayent les orientations gouvernementales en matière de défense économique.

Cependant, le système français n'est ni offensif ni rentable. Les motifs sont essentiellement d'ordre culturel : l'information est un privilège,

et politique : absence de consensus national. [Baumard 91]

Au mois de janvier 2003, le Premier Ministre en exercice, Jean-Pierre Raffarin, demande à Bernard Carayon, député du Tarn, de *"dresser un état des lieux sur la façon dont notre pays intègre la fonction d'intelligence économique dans son système éducatif et de formation, dans son action publique et au sein du monde des entreprises"* puis de formuler des recommandations visant à valoriser cette fonction.

Le rapport est sévère : la France ne progresse pas alors que dans les pays anglo-saxons, au Japon et en Allemagne, l'intelligence économique est totalement intégrée dans le management des entreprises, c'est presque un réflexe naturel. Résultat : ces pays ont une parfaite connaissance des marchés et des concurrents et gagnent chaque jour un peu plus d'espace commercial même dans des domaines où les Français sont les meilleurs. La privatisation des eaux de Sofia, capitale de la Bulgarie, en 2000 en est un exemple cinglant. Les deux géants mondiaux français Suez et Vivendi (devenu Véolia) ont perdu le marché au bénéfice de l'anglo-américaine IWL qui a su mobiliser tous les pouvoirs publics dans une stratégie d'influence très agressive.

Début 2004, Alain Juillet, qui dirigeait jusqu'alors le Renseignement à la DGSE est nommé «haut responsable chargé de l'Intelligence économique», un poste nouvellement créé et rattaché au Premier ministre. C'est la preuve que le plus haut niveau de l'Etat est convaincu de l'utilité du concept et de l'urgence de la situation.

Il était temps ! En mars 2004, les fonds américains Texas Pacific Group (TPG) et Spectrum augmentent leur participation dans le capital d'Eutelsat, premier opérateur européen de satellites. Aussitôt, le Quai d'Orsay réagit et alerte le gouvernement indiquant qu'une prise de contrôle à terme pourrait mettre en danger « la continuité et la sécurité de la diffusion des chaînes françaises et européennes ». L'inquiétude vient de ce que TPG s'est déjà illustré dans l'affaire Gemplus. Trois ans après être entré dans le capital de l'inventeur de la carte à puce, il a proposé, en août 2002, la nomination d'un nouveau directeur général, Alex Mandl, alors administrateur d'In-Q-Tel,

le fonds de capital-risque de la CIA ! [Frayssé 2004]

La France prend donc conscience des enjeux ! Dans un article récent [Bronnec 2004], Alain Juillet a estimé que l'année 2004 est celle du réveil des grandes entreprises françaises qui se sont dotées des moyens nécessaires à la pratique de l'intelligence économique. Reste à aider les plus petites entreprises qui n'auraient pas les moyens de mettre en place des systèmes performants. Dans les trois ans à venir, le gouvernement va mettre en place des systèmes d'aide sous quatre formes.

- La mise sur pied d'un fond d'investissement à capitaux mixtes destiné à financer des "pépites" dans le secteur des technologies de l'information.
- La mise en place d'une législation, s'inspirant du Cohen Act voté aux Etats-Unis en 1996, qui prévoit notamment une peine d'emprisonnement et une forte amende pour les personnes qui diffusent à l'extérieur « une information à caractère économique protégée »
- La possibilité de verrouiller le capital des entreprises des secteurs sensibles.
- Enfin, la mise en place de systèmes d'intelligence territoriale pour permettre aux PME de pouvoir, elles aussi, accéder à l'information stratégique.

Depuis une dizaine d'année, des établissements de formation à l'intelligence économique ont été créés afin de sensibiliser et de former les futurs managers. On citera le Master "recherche d'intelligence compétitive" du CCRM sous l'égide du Professeur Dou ainsi que l'école de guerre économique dont le directeur est Christian Harbulot. l'un des co-auteurs du rapport Martre. Elle prépare aux conflits économiques liés à l'information et la connaissance, et analyse les méthodes "d'infoguerre".

3.DÉFINITIONS

3.1 -Intelligence économique

L'origine du terme est anglo-saxonne où l'on parle plutôt de "business intelligence". Il fait

référence à l'"Intelligence Service", service du renseignement britannique. Ce n'est pas innocent ! Les services de renseignements ont été les premiers à comprendre qu'après la fin de la guerre froide et la chute du mur de Berlin en 1989, la concurrence entre les Etats allait se déplacer sur le terrain économique. Ce sont aussi les structures les mieux armées pour savoir comment aller chercher l'information, même si les objectifs ont sensiblement changé. En effet, il ne s'agit plus d'espionner mais d'observer l'environnement économique dans un cadre légal.

Les trois définitions qui suivent sont un exemple de ce que l'on trouve dans l'abondante littérature sur le sujet.

Dans le rapport Martre [Martre 94], *"L'intelligence économique peut être définie 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. Ces actions sont menées avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût."*

Jean Michel, conseiller du directeur de l'Ecole des Ponts et chaussées et Président de l'Association Française pour l'analyse de la valeur écrit [Michel 99] : *"L'intelligence économique est constituée par l'ensemble des concepts, des outils, des méthodologies et des pratiques permettant de mettre en relation, de façon pertinente, différentes connaissances et informations dans la perspective de la maîtrise et du développement de la dynamique économique"*.

Pour Alain Juillet, Il s'agit de *"la maîtrise et de la protection de l'information stratégique utile pour tous les acteurs économiques"*. [Juillet 2004]

3.2 - Veille stratégique

En 1967, apparaît dans la littérature américaine de management [Aguilar 67] le concept de "scanning". Suivront les termes de "monitoring", "mapping"... En France les termes les plus courants qui apparaissent dans les années 1980, sont "surveillance", "veille"...

En fait la veille a toujours existé. Mais l'explosion des sources d'information liée à l'essor des technologies de l'information, entraînant la chute des barrières géographiques

naturelles, a conduit à la nécessité de mise en place de processus d'organisation et de tri.

Florence Muet, dans le rapport Rapfin définit la veille comme *"la mise en place formalisée et organisée dans l'entreprise, d'un système d'information visant la collecte, le traitement et la diffusion de l'information concernant l'environnement de l'entreprise, ceci de façon continue et dynamique"*. [Rapfin 90]

Dans l'optique du management stratégique de l'entreprise, l'environnement est alors considéré comme l'ensemble des acteurs susceptibles d'exercer une influence sur l'entreprise.

Pour G. Verna [Vernag] du département de Management de l'Université de Laval, la veille stratégique se définit comme *"l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et économique de l'entreprise pour en détecter les menaces et saisir les opportunités de développement"*.

Détecter les menaces car il est indispensable à une entreprise qui veut être présente sur le marché de connaître les risques qu'elle peut rencontrer dans son domaine d'activité. Ce rapport risque/prévention permettra, s'il est bien évalué, de saisir les opportunités de développement : créer de nouveaux produits, devenir plus performant, mieux vendre, et surtout d'obtenir un avantage compétitif.

L'Américain I Ansoff [Ansoff 75] parle de détecter les signaux faibles, c'est-à-dire les éléments annonciateurs d'une modification du contexte environnemental qui doivent être décelés le plus tôt possible afin d'éviter l'inadaptation soudaine de la stratégie d'une entreprise face à un environnement brutalement modifié.

4. REVUE DE LITTÉRATURE

4.1 - Intelligence économique

Depuis le début des années 1990, à défaut de séduire les chefs d'entreprise, le concept passionne les élites intellectuelles. Il s'en est suivi une série de publications, qui loin d'expliquer et de vulgariser le sujet, a donné lieu à une inflation de termes quelquefois ésotériques.

Face à cette croissance pléthorique du vocabulaire de l'intelligence économique, le profane a de quoi se perdre. Veille stratégique, concurrentielle, technologique,

environnementale, informative, SIAD ou systèmes d'information pour aide à la décision, information stratégique, intelligence compétitive, intelligence économique, information critique, information stratégique, information tactique ...

Le terme même d'intelligence est compris de façon différente selon le pays dans lequel il est utilisé.

Valérie Bouquet, dans sa thèse [Bouquet 95] évoque la façon dont le terme intelligence est compris en Angleterre, en Allemagne et en France.

- En anglais : se renseigner pour agir.
- En Allemand : connaître pour comprendre.
- En Français : comprendre pour s'adapter.

On note qu'en anglais, le terme a un sens plus dynamique, plus offensif.

Aux Etats-Unis, la formule est plus axée vers les entreprises. On parle de "competitive intelligence", en accentuant le côté concurrence et compétitivité des entreprises.

En France, les définitions dans l'ensemble convergent : l'intelligence économique est censée aider à la décision et nécessite une collecte et un traitement d'informations sur l'environnement de l'entreprise.

Ces derniers temps, le concept évolue. Les auteurs commencent à l'élargir en y incluant la stratégie de l'entreprise, ses réseaux d'influence puis, plus récemment, les systèmes de gestion de connaissances, d'apprentissage collectif et de coopération. [Salles 2000]

Ainsi, G. Colletis [Colletis 97] définit l'intelligence économique comme *"la capacité d'une entreprise à combiner efficacement savoir-faire et compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème productif inédit"*.

Pas forcément plus claire pour le profane qui risque une nouvelle fois d'être découragé, cette définition a cependant le mérite de sortir l'intelligence économique du "pratico-pratique" pour lui apporter une dimension complémentaire de gestion des compétences, de résolution de problème stratégique et ainsi, permettre d'expliquer la complexité du processus.

Car la littérature, jusque là, faisait surtout état des retours d'expériences ou donnait des indications sur les méthodes et les procédures. Beaucoup de chapitres étaient en fait consacrés à la mise en place de la veille stratégique. Certains documents indiquaient même quel type de logiciel utiliser.

La plupart de ces auteurs sont des professionnels ou des universitaires ayant une grande expérience pratique de la veille tels François Jakobiak, [Jakobiak 2001], Humbert Lesca [Lesca 97], Bruno Martinet et Yves-Michel Marti [Martinet&al 95].

Quelques chercheurs essayent de trouver des méthodologies de mise en place de système d'intelligence économique. La littérature est assez pauvre sur ce sujet.

L'étude des méthodes du Japon, considéré comme le pays le plus avancé en intelligence économique, bien que lui-même se juge en retard et commence à regarder vers les Etats-Unis, ne trouve pas d'échos en France. La mentalité des japonais en matière d'organisation et de gestion de l'information est trop éloignée de la culture latine en général et française en particulier. [Faure 2000] [Baumard 91]

Le projet MEDESIIE financé par la Région Midi-Méditerranée, qui visait à trouver une méthode d'analyse du besoin en Intelligence Economique, fait partie de ces recherches mais aucun référentiel visible ne figure à ce jour dans la littérature. Le sujet est trop vaste et trop complexe semble-t-il. Et ses contours sont flous et, on vient de le voir, fluctuants.

Maryse Salles fait remarquer que : "*Le processus de production d'un produit d'I.E. présente un caractère récuratif qui complexifie sa modélisation*". [Salles 2000]

Alors, certains chercheurs préconisent de calquer la mise en place d'un tel système sur celle d'un système d'information classique.

Les similitudes sont en effet nombreuses. La production d'un tel système entraîne, elle aussi, une réflexion sur l'organisation dont elle est issue, organise et utilise des procédures ayant trait à la gestion de l'information, influençant le système de décision.

Jean Louis Le Moigne écrivait déjà en 1977 [LeMoigne 77] : "*Le système d'information est l'ensemble des méthodes et moyens recueillant,*

contrôlant et distribuant les informations nécessaires à l'exercice de l'activité en tout point de l'organisation. Sa fonction est de produire et de mémoriser les informations, représentation de l'activité du système opérant puis de les mettre à disposition du système de pilotage...".

Il considère que la surveillance de l'environnement est conçue comme un système d'information constituant une aide à la décision stratégique. [LeMoigne 74]

En France, le modèle dit OID (Opération, Information, Décision) de Jean Louis Le Moigne a été, au tout début des années 80, adopté par la communauté des Systèmes d'information.

Certains auteurs pensent que le Système d'Intelligence Economique est un sous-ensemble du Système d'Information [Salles 2000]. Car le modèle OID ne reconnaît qu'un seul Système d'Information pour une organisation. Ils définissent alors le Système d'Intelligence Economique comme un Système d'Information dédié à la décision.

Cette vision est riche et féconde philosophiquement mais son aspect opératoire est moins évident.

Dans les publications faisant état de retours d'expériences, le concept de système d'information ayant l'avantage d'être bien connu et maîtrisé, est surtout utilisé pour son mode opératoire. Dans certains travaux, il remplace simplement le terme de veille. [Leitzelman 98]

Le terme "d'infoguerre" apparu récemment apporte un autre regard sur ce phénomène. L'intelligence économique, c'est aussi la guerre de l'information voire de la désinformation.

4.2 - Veille stratégique

La veille stratégique est un processus informationnel volontariste à travers lequel on recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution d'une activité, de connaissances ou d'un environnement particulier. Il ne faut pas la confondre avec une simple recherche d'informations, ayant pour objectif de répondre à une question ou un problème précis à partir des données disponibles.

La veille a une visée hautement prospective et est basée sur l'analyse de signaux peu

significatifs. C'est là qu'en réside toute la difficulté.

Le développement exponentiel des moyens de communication a fait exploser le nombre d'informations disponibles.

Comment distinguer dans le brouillard d'informations émises celle qui va être utile, voire vitale pour l'organisation ?

"Les données utiles ne se présentent pas souvent sous la forme d'informations structurées et vérifiées mais sous la forme de signaux plus ou moins faibles difficiles à détecter". [Stratenet]

Les informations de Veille stratégique sont qualitatives et incertaines, car elles ne sont pas en nombre suffisant, ni assez anciennes pour avoir fait l'objet de statistiques ou de publications.

La littérature offre de nombreux ouvrages très descriptifs dans la mise en place d'une veille stratégique. Qu'il s'agisse de celui de François Jakobiak [Jakobiak 91], d'Henri Dou [Dou 95], de Martinet et Ribault [Martinet&al 89] ou d'autres, on retiendra que le processus de veille est découpé en phases successives formant un processus itératif : [Thomas]

"Définir les objectifs stratégiques, hiérarchiser les cibles, identifier les sources, trier et valider l'information trouvée, interpréter, diffuser les résultats, décider et enfin réorienter la veille, donc redéfinir les objectifs..."

Les auteurs sont unanimes, toute démarche de veille doit commencer par l'analyse et la détermination de l'environnement stratégique, qui est spécifique à chaque entreprise. Celle-ci doit avoir une vue exhaustive des acteurs pouvant influencer sur son avenir que ce soit des acteurs économiques, politiques, des partenaires, des concurrents...

Pour conduire cette démarche, les auteurs font référence au modèle bien connu de l'analyse de la structure concurrentielle d'un secteur d'activité, développé par Michael Porter [Porter 86]. Ce modèle schématise l'ensemble des relations de force et d'influence pouvant intervenir sur ce secteur. Au niveau de la veille stratégique de l'entreprise, il peut donc donner des pistes d'action pour l'analyse du secteur et la détermination des facteurs essentiels à surveiller.

L'entreprise doit donc observer son environnement avec, comme phase initiale, l'analyse des particularités de cet environnement et la mise en évidence des points forts à surveiller.

A l'issue de cette analyse, elle déterminera si elle a besoin d'une veille ponctuelle ou d'une veille à plus long terme et quels sont les types de veille qu'elle choisit de développer dans la liste ci-après :

Veille Commerciale pour surveiller l'actualité des clients ; Veille marketing pour surveiller l'évolution des marchés ; Veille d'image pour connaître l'avis des consommateurs sur un produit ou sur l'entreprise ; Veille concurrentielle, où l'on surveille ses concurrents ; Veille juridique pour se tenir au courant des lois nationales ou internationales, indispensable pour pénétrer les marchés étrangers, tout comme la Veille environnementale de plus en plus en vogue avec le développement de la notion de développement durable, et la Veille politique et culturelle qui consiste à connaître les mœurs, les mentalités des consommateurs selon les pays afin de proposer des produits adaptés mais surtout d'identifier les pays financièrement "à risque".

Une place de choix est laissée par la plupart des chercheurs et auteurs à la Veille technologique.

En effet, l'essor des technologies de communication a impulsé une modification profonde de l'environnement technologique des entreprises. La maîtrise des technologies est devenue incontournable pour la compétitivité des entreprises.

4.3 - Relation entre veille et intelligence économique

Pascal Frion, dans l'article cité en introduction résume ce qui, selon lui, diffère dans les deux concepts.

La veille, par son flot d'information et sa surveillance systématique provoque un engorgement des "neurones", retarde la décision car les veilleurs attendent la "meilleure information possible" avant de livrer leur synthèse. Enfin, elle engendre un phénomène d'accoutumance alors que l'intelligence économique est au contraire une

situation ponctuelle de réactivité à une stratégie envisagée, entraînant une recherche intensive mais limitée dans le temps d'information stratégique.

Selon lui les entreprises reviennent actuellement de la veille et s'orientent vers des activités plus réactives. La veille répond à un besoin d'information alors que l'intelligence économique répond au besoin de décision.

Il conclut donc que la démarche d'intelligence économique est un préalable à la démarche de veille.

Cette conclusion va à l'encontre des travaux des chercheurs qui pensent que l'intelligence

économique est plus exigeante et plus complète que la veille. Car elle met en œuvre infiniment plus de compétences et de réseaux que celle-ci. La veille est le système le plus technique, donc apparemment le plus facile à mettre en place. Cependant, rien n'indique qu'il faille développer une veille puis l'étendre à un système d'intelligence économique ou faire le contraire.

Le cabinet de consultant Mediaveille considère que si le Système de Veille est une notion récurrente indissociable du système d'intelligence économique, il n'est pas l'intelligence économique, il en constitue seulement la phase amont.

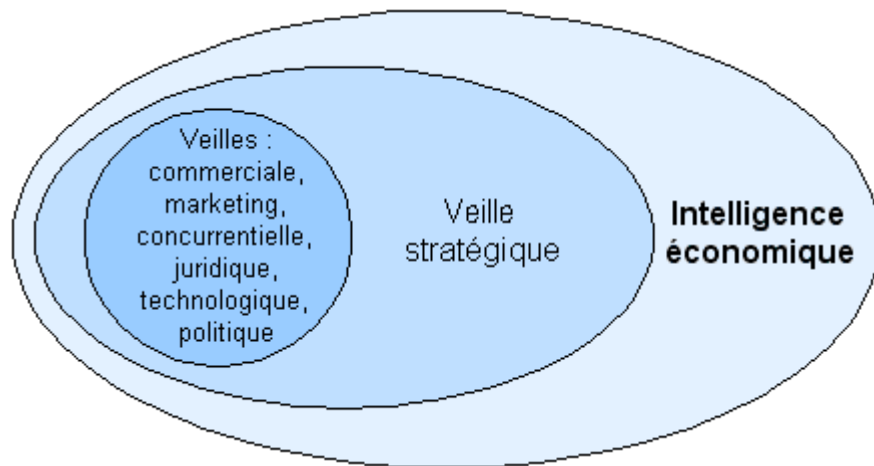


Figure 1 : relations entre veilles et intelligence économique [Dbleveillenet]

Le système d'intelligence économique est basé sur les résultats de la veille. Il exploite les informations recueillies à des fins stratégiques. Il utilise aussi des techniques plus proches de l'intelligence au sens anglo-saxon que sont les techniques de benchmarking, de lobbying. Il inclut les systèmes de capitalisation et de

création de connaissances. Il se situe donc au carrefour de champs disciplinaires multiples.

"La veille n'est qu'un outil alors que l'intelligence est un système complet".
[Baumard 91]

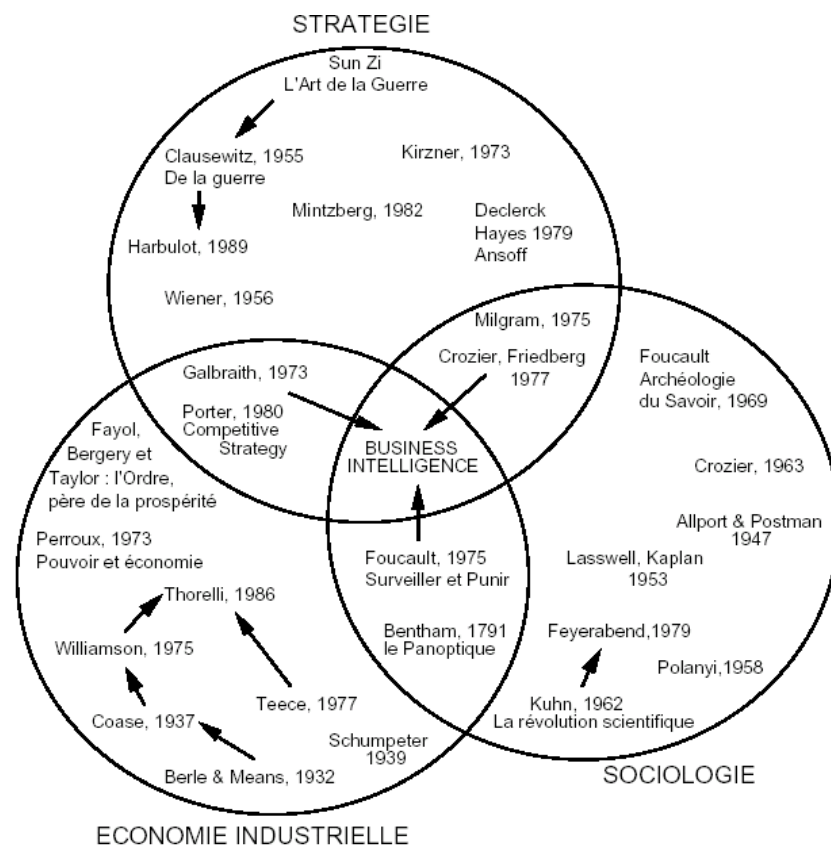


Figure 2 : l'intelligence économique : au carrefour de nombreuses disciplines
²[Baumard 91]

Compte tenu de la complexité du concept, on comprendra que la recherche n'ait pas apporté de réponse pratique à la mise en place de ces systèmes. Elle est souvent trop théorique voire philosophique pour être exploitable. Un grand nombre d'auteurs la décrivent en utilisant le vocabulaire et les procédures de la veille, d'où une inévitable confusion.

Le rapport du député Bernard Carayon en 2003 confirme que les entreprises françaises ont tenté de s'approprier avec plus ou moins de bonheur le concept d'intelligence économique mais, le plus souvent, ont eu tendance à confondre moyens et outils.

Faute de guide et de méthodologie, l'intelligence économique est quelquefois devenue, dans le meilleur des cas, une veille voire une simple recherche et diffusion d'informations.

5. INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET VEILLE EN ENTREPRISE : RETOUR D'EXPERIENCE

Une des filiales d'un des leaders français dans le domaine de l'eau et de l'assainissement tente de mettre en place en 2002 un système d'intelligence compétitive mais ne souhaite pas investir de gros moyens pour débiter.

Elle commence donc par mettre en place un système de veille. Le choix est naturel car la cible est bien définie et purement technologique : la filtration membranaire, nouvelle technologie de potabilisation de l'eau. Cette technologie est classifiée comme l'une des technologies-clés par la direction générale de l'Industrie [Evariste]. C'est donc une technologie essentielle, qu'il faut que les entreprises françaises développent et maîtrisent, une technologie qui semble pouvoir apporter la réponse à l'incapacité des systèmes de potabilisation actuels de faire face efficacement à la pollution croissante de l'eau dans le monde.

² Avec l'autorisation de Philippe Baumard, Professeur IAE Aix en Provence

Après un audit interne de l'organisation, la veille est mise en place conformément aux conseils des chercheurs en ce domaine : organisation d'un réseau d'informateurs, acquisition de logiciel de surveillance de site web, collecte, tri, validation et diffusion. La collecte et le tri sont gérés par une seule personne.

Une aide précieuse est donnée par le centre interne de documentation. Sur le plan organisationnel, la cellule de veille est située sous la responsabilité d'un directeur de pôle. [Auteur 2004].

Après quelques balbutiements organisationnels et matériels, la cellule fonctionne. Cela a pris 6 mois.

Les cibles de cette veille sont assez restreintes et, nous l'avons vu, purement technologiques. L'entreprise souhaite l'élargir à d'autres sujets et services. La Direction Générale prend alors la décision de créer un système d'intelligence économique et décide de former ses managers à ce concept.

Elle fait donc appel à une société de formation apparemment spécialisée en la matière.

Fort curieusement, la société de conseil retenue, se présente le jour de la formation et commence un cours très pratique sur les outils techniques de la veille : moteurs de recherche, agents intelligents et autres outils d'Internet. L'auditoire se lasse rapidement. Il est formé essentiellement d'ingénieurs très au fait de ces techniques.

La formation est alors arrêtée par le Directeur Général qui fait part d'un souhait précis : il veut savoir "comment on fait de la veille". L'objectif est d'être opérationnel à la fin de la journée.

L'intervenant, interrogé sur ce revirement, explique qu'il a senti que le concept d'intelligence économique "passerait mal" et a donc opté pour la veille qu'il pensait plus en adéquation avec les attentes "très pratiques" de l'auditoire.

Suit alors une présentation des différentes procédures de demande d'information, tri et validation s'achevant par la proposition d'utiliser une série de fiches toutes prêtes à l'emploi.

La Direction Générale, interrogée à cette époque³ sur les motifs qui l'ont amenée à délaisser l'intelligence économique a expliqué qu'elle ne voulait pas entrer dans un système lourd et cher et surtout qu'elle ne souhaitait pas faire de l'espionnage ! Enfin, il fallait convaincre la hiérarchie de l'utilité de ce système et les objectifs à court terme devaient rester très concrets pour être réalisables.

L'analyse complète de la structure de la société et ses modes de management avait montré qu'elle était en adéquation avec ce que les spécialistes de l'intelligence économique préconisent pour le succès de ce type de processus. [auteur 2004]

Entre veille et intelligence, la société a choisi la veille élargie pour démarrer et continuer le processus. En fait, ce choix n'en est pas un. Un choix est en général un acte mûrement réfléchi. Ici, la décision s'est faite sans réflexion individuelle ou collective profonde, la veille est apparue spontanément comme plus facile à appréhender. L'intelligence économique met en jeu trop de concepts imbriqués pour être accessible à des non-initiés.

La mise en place de la veille technologique n'a pas nécessité de gros moyens, ce fut encore un argument en sa faveur.

L'intelligence économique a semblé être un processus cher, flou, trop long à mettre en œuvre, pour donner des résultats à court et moyen terme.

Le rapport investissement/retour n'était pas "calculable".

Enfin, la veille a semblé pouvoir se faire sans grande implication de la hiérarchie de l'entreprise. Les participants à ce projet ont émis l'idée que si la veille prouvait son utilité, la direction accepterait peut-être l'évolution vers un système plus lourd.

Un obstacle non négligeable a aussi été celui de la confusion fréquente avec l'espionnage. La présence en nombre d'anciens militaires dans les métiers liés à l'intelligence économique inquiète et le fait d'avoir mis à la tête du groupe de travail gouvernemental pour

³ Le Directeur général a pris d'autres fonctions depuis.

l'intelligence économique un professionnel du renseignement a quelque peu brouillé les idées.

6. CONCLUSION

Veille et intelligence économique, les deux concepts sont souvent confondus dans la littérature. Pourtant l'étude attentive de leur définition montre le côté plus pratique, plus opérationnel de la veille. Mettre en place des systèmes de collecte et de validation de l'information fait appel à des connaissances simples et des moyens techniques à la portée organisationnelle, intellectuelle et financière de toute entreprise quelle que soit sa taille. L'Intelligence Economique se veut plus active et cherche à influencer son environnement. Elle met en jeu un nombre important de concepts pas toujours faciles à appréhender pour le profane. Elle implique aussi un grand nombre d'acteurs et a donc un coût.

L'expérience de l'entreprise étudiée, montre que le projet d'intelligence économique a abouti à une veille plus ou moins élargie par manque de compréhension du concept, inquiétude quant au coût, et assimilation de l'intelligence économique à de l'espionnage.

Alors veille ou intelligence économique, les entreprises doivent-elles vraiment choisir ?

L'intelligence économique est en France un concept flou et mal expliqué. Un minimum de vulgarisation, sous une forme simple et compréhensible, et sans se voiler la face sur les méthodes utilisées, permettrait aux décideurs français de mieux comprendre les tenants et les aboutissants du dispositif. Alors peut-être pourront-elles faire un choix ?

SITOGRAFIE

[Bronnec 2004] :
<http://www.lexpansion.com/art/0.0.79845.0.html>. Magazine L'Expansion.com, 22 novembre 2004

[CCI_Moselle] :
<http://www.moselle.cci.fr/informer/ie/ie11.htm>

[Dbleveillenet] :
http://www.doubleveille.net/intelligence_economique.htm

[Evariste] :
<http://www.evariste.org/100tc/2005/>

[Frayssé 2004] :
<http://lemagchallenges.nouvelobs.com/articles/p227/a244747.html>. Magazine Challenge en ligne : n°227, juin 2004

[Juillet 2004] :
http://management.journaldunet.com/0409/040949_juillet.shtml. Magazine en ligne : le journal du management, septembre 2004

[Martre] : <http://www.arphi.fr/Martre.htm>

[Sratenet] : <http://www.stratenet.com/>

[Thomas] :
<http://www.productique.org/web/web3.nsf>

[VeilleCom] : <http://www.veille.com/>

[Vernag] :
<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

[Aguilar 67] : Aguilar F. J., *Scanning the business environment*, Macmillan, 1967

[Auteur 2004] : *Veille et intelligence compétitive appliquées au domaine de l'eau potable en milieu méditerranéen. Le cas de la Société des Eaux de Marseille*, Thèse soutenue à l'Université de Aix-Marseille III, 2004, 229p

[Baumard 91] : Baumard Philippe, *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Coll. Stratégies et Système d'information, Editions Masson, 1991, 186p

[Bouquet 95] : Bouquet Valérie, *Système de veille stratégique au service de la recherche et de l'innovation de l'entreprise : Principes, outils, applications*, Thèse soutenue à l'Université de Aix-Marseille III, 1995, 328p

[de_Rosnay 75] : de Rosnay Joël, *le macroscope*, éditions du seuil, 1975, 346p

[Dou 95] Dou Henri, *Veille technologique et compétitivité*, Dunod, Paris, 1995, 234p.

[Harbulot 90] : Harbulot Christian,
Techniques offensives et guerre économique, Aditech, 1990

[Jakobiak 2001], Jakobiak François :
L'intelligence économique en pratique, Les Editions d'Organisation, 2001,307p

[Jakobiak 91] : Jakobiak François,
Pratique de la veille technologique, Les éditions d'organisation, Paris, 1991, 232p

[Leitzelman 98] : Leitzelman Mylène :
Mise en place d'un système d'informations stratégiques multicritères facilitant l'intégration des ressources régionales et la prise de décision dans le domaine de l'environnement. Application à la ville de Marseille, Thèse soutenue à l'Université de Aix-Marseille III, 1998, 235p

[LeMoigne 74] : Le Moigne Jean-Louis,
Les systèmes de décision dans les organisations, PUF 1974, 238p

[LeMoigne 77] : Le Moigne Jean-Louis, *la théorie du système général*, puf, Paris 1977, 338p

[Lesca 97] : Lesca Humbert, *Veille stratégique. Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Editions de l'ADBS, 1997

[Martinet&al 89] : Martinet Bruno, Ribault Jean-Michel : *La veille technologique concurrentielle et commerciale*. Les éditions d'organisation, 1989, 389p

[Martinet&al 95] Martinet, Bruno ; Marti, Yves-Michel. *L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*. Les éditions d'organisation, 1995, 247 p

[Ouchi 82] : Ouchi, W.G., *Théorie Z, faire face au défi japonais*, InterÉditions, 1982

[Porter 86] : Porter Michael, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1986

[Revelli 2000] : Revelli Carlo :
Intelligence Stratégique sur Internet, Comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web, 2ème éd. Dunod, 2000, 220p

[Salmon&al 97] : Salmon R, de Linares Y, de Foucauld J.B, *L'Intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble*, Economica, 1997

Articles

[Ansoff 75] : Ansoff H. I., *Managing strategic surprise by response to weak signals*, California Management Review, winter, vol. XXVIII, n°2, pp. 21-33, 1975

[Civique 2002] : *Intelligence économique : du bon et du mauvais usage de l'information*, Civique, magazine du ministère de l'Intérieur, n° 120, août-septembre 2002

[Colletis 97] : Colletis G, *Intelligence Economique : vers un nouveau concept en analyse économique ?*, Revue d'Intelligence Economique n°1, Mars 1997

[Faure 2000] : Faure Guy, *la pratique de l'intelligence économique au japon : un modèle sans école*, version électronique, 2000

[Frion 2002], Frion Pascal, *Entre veille et intelligence économique, il faut choisir !*, Technologies Internationales, Mai 2002

[Lesca&al 2000] : Lesca Humbert, Chokron M., *Intelligence d'entreprise : retours d'expériences. Mise en évidence de nouveaux facteurs critiques de succès*, 5ème Colloque de l'Association Information et Management (AIM), Montpellier, pp. 128-143, 2000

[Lesca&al 97] : Lesca Humbert, Chapus E., *Implantation d'une veille stratégique en coopération en milieu de PMI*, Revue Systèmes d'Information et Management, vol.2, n°2, p.31-62, 1997

[Martre 94] : Martre Henri, *Intelligence économique et stratégies des entreprises*, Commissariat général du plan, La documentation française, 1994.

[Michel 99] : Michel Jean, *Communication à la journée d'information "Outils de veille pour l'entreprise"* organisée par l'IUT de Besançon, 11 mars 1999

[Rapfin 90] : Bourcier-Desjardins Rolande,
Mayère Anne, Muet Florence, Salaün Jean-
Michel, *veille technologique, Revue de la
littérature et Etude de terrain*, CERSI,
Décembre 1990

[Salles 2000] : Salles Maryse,
*Problématique de la conception de
méthodes pour la définition de Systèmes
d'Intelligence Economique*. Revue
d'Intelligence Economique. n° 6-7, Avril-
Octobre 2000