

iii. L'approche francophone :

L'engagement de la France s'est fait d'une façon officielle dans le dispositif de l'IE en mois d'Avril de l'année 1992. L'intelligence économique en France s'est développée ainsi selon une dynamique de créativité. Le prochain défi de l'école française d'IE est celui de la maîtrise de la transformation numérique et de notre capacité d'intelligence des technologies disruptives ; défi aussi de la formalisation d'une stratégie de maîtrise des données (data) issues de l'internet des objets et des données personnelles, nouvel horizon de la bataille de la diversité culturelle.¹

Section 02 : Le processus de veille et l'intelligence économique

1. Définition de la veille

La veille est une activité transversale, dont l'objectif est de trouver des informations spécifiques sur des thématiques ou des axes définis par la direction de l'entreprise. L'activité de veille est réalisée par quelques personnes pour des structures plus importantes ; un service de veille spécifique est monté, parfois par le dirigeant de l'entreprise, que l'on dénomme « veilleur ». De plus en plus d'entreprises passent des contrats de sous-traitance avec des sociétés spécialisées dans la veille qui s'engagent dans la collecte d'information professionnelle sur la base d'un contrat de fourniture (hebdomadaire, mensuel, annuel). La veille est organisée pour trouver des informations pertinentes (disponibles, confidentielles, spécifiques) très en amont de l'entreprise puis les restituer après les avoir traitées en mettant des avis motivés. Puis de rechercher, d'analyser les informations pertinentes sur des thématiques définies. Suivant la nature des informations traitées en amont (technologiques, règlementaires et juridiques, économiques, politiques, brevets, commerciales, bibliométriques...), la veille sera spécialisée en veille technologique, juridique....

¹-actu-entreprise-« http://www.actuentreprise.com/page_de_garde/intelligence-economique-lapproche-francaise/»- date de consultation le : 20/10/2018- 00h55.

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

Les veilles spécifiques s'écrivent donc dans ce cadre global de la veille stratégique, car ceci concerne l'entreprise.¹

2. Les différents types de veille :

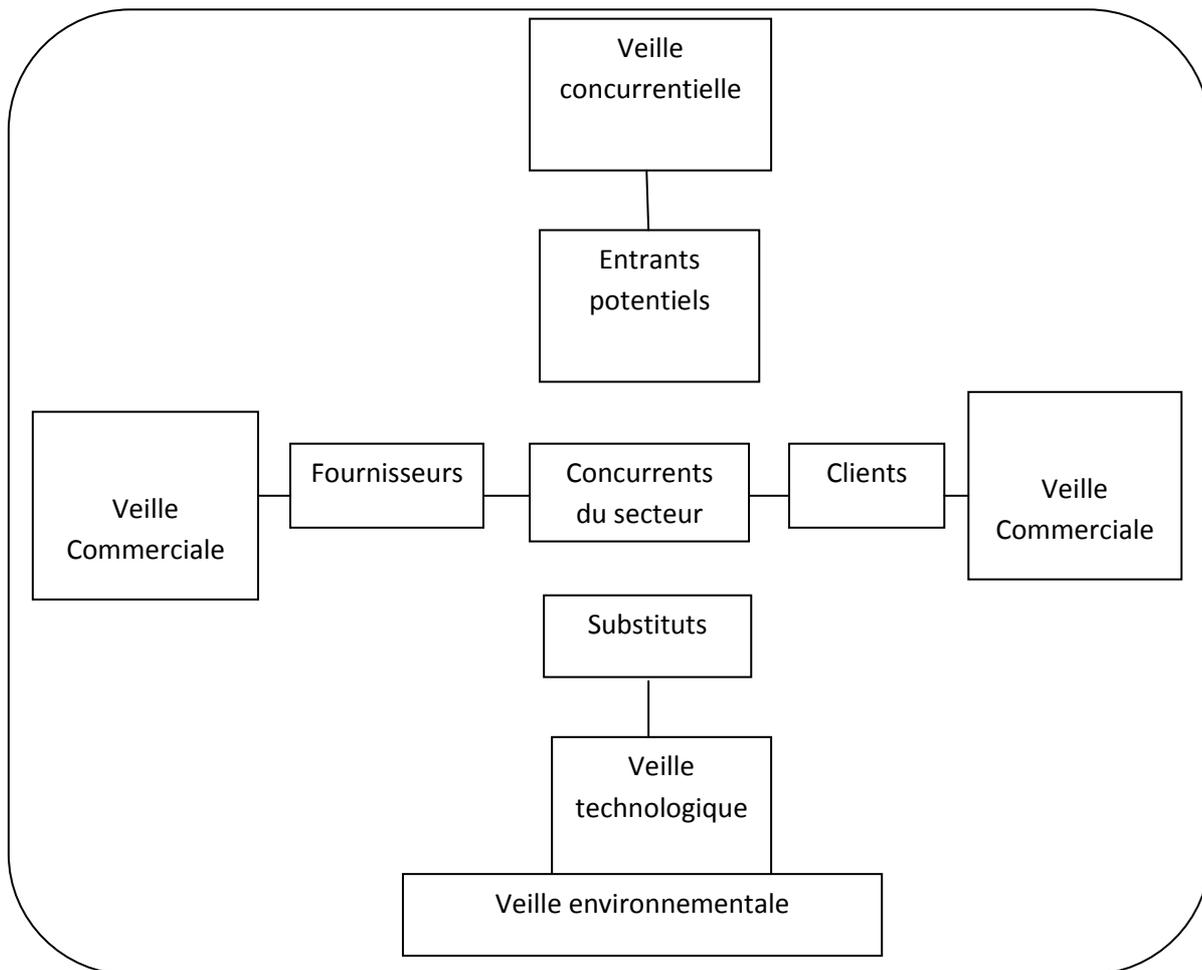
L'information que recherche l'entreprise est pour une grande partie accessible dès qu'un système de veille a été mis en place. Il s'agit d'identifier les sources, de créer un réseau de veilleurs et de mettre en place le traitement, l'analyse la synthèse, la diffusion et le stockage de l'information pertinente pour les décideurs. Souvent les entreprises qui mettent en place une veille ont tendance à collecter beaucoup d'informations. Cette boulimie d'information risque d'aller à l'encontre d'une veille efficace. Pour réaliser une bonne veille, il faut savoir quoi observer, et avoir en tête les priorités et les objectifs de l'entreprise. Cela permet de concentrer ses efforts de collecte d'information sur les éléments clés utiles à la décision. Une bonne veille doit donc s'appuyer sur la stratégie de l'entreprise qui fixe le cap à atteindre et permet de mieux identifier les axes de recherches pour les veilleurs. Selon les entreprises et en fonction de leurs stratégies, la veille sera plus axée sur la technologie, la concurrence, les clients, l'environnement général. En nous appuyant sur le schéma de PORTER, on distingue habituellement quatre grands types de veille.²

¹ Alphonse Carlier- « intelligence économique et knowledge management »-afnor éditions-France-année : 2012- page : 74.

² laurent hermel- « veille stratégique et intelligence économique »- 2^e édition- afnor-France-2007-page :07.

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

Schéma n° :05 Les différents types de veille



Source : laurent hermel- « veille stratégique et intelligence économique »- 2^e édition- afnor-France-2007-page :08

- **La veille technologique :**

Relative aux informations de type brevets, normes, périodiques professionnels, rapports sur les produits concurrents, compte-rendu de salon de produit,... Est située dans la direction de recherche et développement. Son objectif est d'aider à améliorer les produits existants, créer de nouveaux produits, connaître les projets des concurrents. Elle est indispensable à l'entreprise car au-delà de la connaissance de la stratégie des concurrents et des attentes de la clientèle, les menaces peuvent venir d'une découverte scientifique ou des services de recherche et développement d'un concurrent direct ou indirect.

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

- **La veille concurrentielle :**

Permet de connaître parfaitement ses concurrents directs. Il s'agit par concurrent, de disposer d'une description la plus complète possible : identification (adresse, forme juridique), effectifs, marques gérées, résultats financiers, rapports d'activités, publicités, production, investissements, projets.... Elle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution.

- **La veille commerciale :**

Consiste à collecter des informations sur ses propres clients, leurs taux de satisfaction, leurs besoins, connaître les marges des produits concurrents ainsi que leurs techniques de vente.¹

- **La veille de l'environnement stratégique :**

Elle consiste à identifier les évolutions qui s'opèrent dans la société et qui risquent d'impacter l'activité économique des entreprises.

- **La veille juridique :**

Elle consiste à surveiller de manière permanente la législation et ses évolutions, sur un domaine ou une activité donnée. Elle s'intéresse autant à la mise en place de nouveaux textes nationaux ou européens (lois, décrets, directives) qui impactent directement la vie de l'entreprise qu'aux nouvelles normes.

- **La veille comptable et financière :**

Elle permet à l'entreprise d'identifier à l'occasion de l'établissement de ses business plans et de ses comptes annuels, à la fois ses faiblesses et ses opportunités de développement. Cela lui permet ensuite de couvrir ses risques à travers des actions de sécurisations et de se développer dans son secteur.²

¹ Radia bernaoui-« veille et intelligence économique quelle problématique pour un système d'information en Algérie ? »-office des publications universitaires- année :2016-Page n° : 26.

² Philippe gloaguen- « le guide de l'intelligence économique »- le guide du routard- hachette livre- année : 204-

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

3. La veille, le renseignement et l'intelligence économique :

La veille s'affirme donc comme une activité rendue nécessaire par la prévalence de l'économie de la connaissance et de la société de l'information. Cette double révolution culturelle, anthropologique, sociétale et technologique se trouve à l'origine de la percée dans les entreprises de ce savoir-faire premier de l'intelligence économique (IE) : la veille. Celle-ci recueille en fait l'héritage du monde du renseignement. Précisons ce point, il se révèle toujours nécessaire de désamorcer les enjeux possibles de querelles et de malentendus. Premièrement, la relation entre le renseignement et l'intelligence économique doit être clarifiée. Comment se définit l'IE ? Elle consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile aux acteurs économiques.

Le renseignement vise, lui, à obtenir les informations « élaborées » (recoupées, validées) permettant la construction des stratégies de sécurité de la nation. Effectivement, une parenté les lie : celle de l'analyse, de la rationalité. Le cycle de renseignement, en fait un cycle de l'information, constitue une autre manière de nommer les procédures logiques (déjà familières aux philosophes depuis Aristote, a minima...), au nombre desquelles il faut compter le principe de non-contradiction. Premièrement ce cycle se situe au centre du raisonnement « renseignement » comme du raisonnement « IE ». Il s'agit d'abord de rendre compte du réel, découvrir des données et de les organiser. La veille, la sureté (la protection contre les malveillances) et l'influence (les trois spécialités qui forment l'intelligence économique) nécessitent des savoir-faire différents de ceux des membres de services spéciaux.

Deuxièmement, l'intelligence économique ne vise pas la mise en place d'une police interne d'entreprise. Elle tend à permettre d'exploiter des opportunités et de détecter des menaces pesant sur l'entreprise, non à établir une surveillance des salariés.

Troisièmement le volet « influence » de l'IE ne se résume pas au lobbying et ne s'assimile pas à de la manipulation. Il s'inscrit dans une stratégie de

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

communication et de relations publiques qui a intégré les exigences de la gouvernance, de la gestion des risques et de la conformité.¹

4. L'intelligence économique VS l'espionnage :

Dans ce contexte il faut dire qu'il est nécessaire de travailler dans un cadre déontologique et éthique pour éviter le risque de mélange avec la notion de l'espionnage, ce risque d'enfreindre la loi à cause d'un manque d'attention ou bien par la tentation par exemple à travers le vol de documents confidentiels. HERMEL.H constate qu'il existe une confusion entre intelligence économique et la notion d'espionnage industriel.

La présence et l'application d'un cadre déontologique représente une assurance aux professionnels qui sont veulent appliquer une stratégie légale et loyale issue des bienfaits de l'IE.²

5. CRITERES DE DIFFERENTIATION ENTRE VEILLE ET I.E

Nous considérons que, comparé au terme de veille qui se réfère à une activité sensorielle, celui d'intelligence renvoie à un ensemble complexe d'interactions à la fois sensorielles, cognitives et communicantes. Le concept d'intelligence, par sa richesse sémantique, offre une perspective de développement et se place nettement au-delà du concept de veille, qui reste à un niveau fonctionnel. De fait, l'ensemble des auteurs reconnaissent aujourd'hui que la veille n'est qu'un des aspects de l'I.E. Mais la différence ne s'arrête pas là, comme nous allons le montrer. Pour notre part, la veille, au tant que dispositif fonctionnel de collecte et de traitement de l'information, construit des éléments de connaissance (documentation, situation) destinés à réduire l'incertitude du décideur, à l'image d'un système radar (pour reprendre le terme d'Ansoff). Ainsi le veilleur peut-il être assimilé à un opérateur radar chargé de détecter des signaux faibles ou forts

¹ - Eric Delbecque, Jean-Renaud Fayol- « Intelligence économique »- Vuibert-France- Année :2012-page n° : 16-17.

² - MARTINET.B, MARTI.YM- « l'intelligence économique »- les éditions d'organisations- Paris- Année : 1995- page n° : 112.

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

et de les classer comme des menaces ou des opportunités. L'état de vigilance induit une attitude réactive par rapport aux situations ainsi qu'un potentiel d'anticipation atténué par un facteur d'incertitude relatif. Le processus décisionnel se fonde alors sur des éléments tangibles et probables. On ne peut pas d'emblée évoquer l'attitude proactive dans la mesure où l'anticipation présente un degré d'incertitude trop important. L'intelligence économique apparaît par contre, comme un système intégré et cohérent, composé d'un réseau d'acteurs et d'une panoplie technologique d'information et de communication. L'ensemble a pour vocation de résoudre collectivement une problématique d'ordre tactique ou stratégique. Le système repose sur un projet d'action dans un univers dynamique. L'information échangée est multidimensionnelle. Elle se présente sous forme de recommandations d'actions⁴³ au sens où chaque sous-système produit une connaissance d'origine exogène (information de situation) et endogène (éléments de solutions puisés dans les réservoirs de compétences individuelles des acteurs). La connaissance mise à la disposition du commandement est une construction intelligente et collective qui libère la mémoire du décideur final. Elle lui apporte le recul nécessaire au développement optimal d'initiatives tactiques ou stratégiques susceptibles de lui donner l'avantage (proactivité). Le passage à l'acte se trouve favorisé par un processus décisionnel rapide et fiable. Le système interagit alors sur son propre environnement dont il peut modifier les données de par l'influence qu'il y exerce. Il peut alors influencer l'évolution d'une situation et prévenir, tout en le contrôlant, son développement futur (interactivité).¹

Dans la perspective de ce que nous venons de décrire, la veille se présente comme un système de collecte et de traitement segmenté produisant de l'information documentaire et de l'information de situation non dynamique au

¹-Antoine E Said- « Role de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise »- thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences économiques- année : 2004- Université Paris IX Dauphine- n° :5.

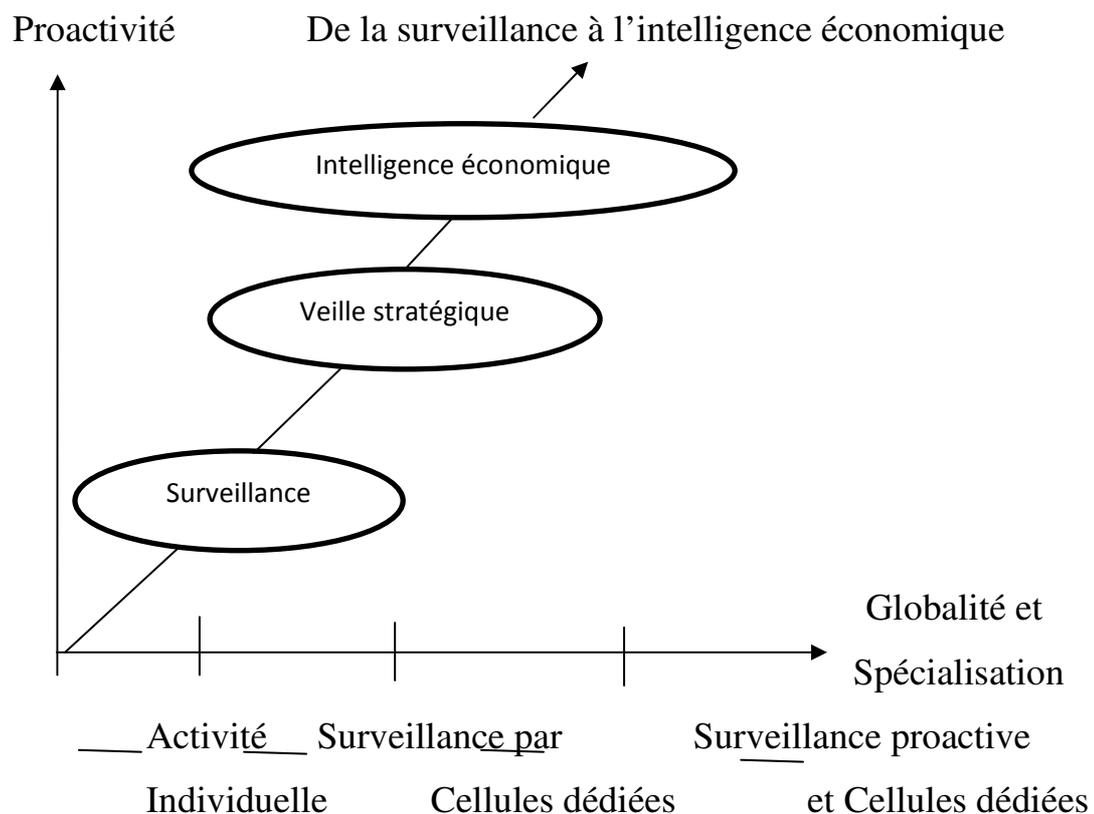
Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

sens où elle exprime un état de la situation à divers instants mais de façon non continue. Le processus itératif discontinu de production conduit à une somme de situations séquentielles dont l'analyse permet d'établir rétrospectivement une dynamique. Ce processus accuse un temps de retard qui dépend de la vitesse de traitement, du mode de diffusion et du mode d'appropriation de la connaissance. La veille fournit des éléments de connaissance susceptibles d'orienter la décision. Nous qualifierons les deux types d'informations produites d'« Info-Documentation » et d'« Info-Décision ». Elles se composent d'éléments exogènes enrichis par des connaissances endogènes d'ordre technique ou scientifique. En revanche, l'intelligence économique apparaît non pas seulement comme un dispositif de recherche d'information mais comme un processus de production de connaissances, une dynamique reliant l'information à l'action. Cette approche dynamique repose sur une synergie des compétences qui suppose un état de confiance mutuelle ainsi qu'une communication transversale des informations. Dans le continuum temporel de l'entreprise, l'action apparaît comme une rupture avec la fatalité. Elle produit des effets, des situations nouvelles, arrachant à l'attraction de l'habitude (Meyer, 1997). En ce sens, l'intelligence économique se présente comme un facteur d'influence du milieu en ce qu'elle analyse l'évolution de son propre environnement et produit des recommandations d'action susceptibles de modifier, voire de prendre le contrôle de cette évolution. On qualifiera cette information d'« Info-Action ». Meyer (1997) écrit que l'intelligence est un rapport au temps, en ce qu'elle permet la production d'un écart dans le temps par un phénomène d'anticipation, ainsi elle « libère du temps à exister ». Cette marge de temps est un espace de manœuvre virtuel (hors champ) qui permet d'agir en dehors du référentiel partagé par l'ensemble des acteurs. Ce coup d'avance du décideur qui permet d'anticiper une situation est désigné par le terme de « proactivité » tandis que l'influence sur le milieu, qui permet de modifier la situation, voire d'en contrôler l'évolution, est désigné sous le terme d'« interactivité ».

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

Pour résumer à l'extrême, on peut considérer que si le scanning (ou la surveillance ou la Veille spontanée) est une attitude informelle d'observation attentive de l'environnement de l'entreprise, plutôt individuelle pratiquée par facteur, au fil de ses rencontres, de ses contacts, de ses lectures, etc... alors la Veille indique une formalisation de l'activité de surveillance avec des processus et des pratiques bien définis dans le traitement et la gestion de l'information par le biais de cellules spécialisées dédiées à cette activité. Quant à l'intelligence Economique, elle englobe la veille, elle est plus globale et plus offensive que la veille et participe plus activement au processus de décision stratégique. Une autre distinction peut être bâtie sur les différences existantes dans les besoins exprimés, les attributs et les résultats attendus de chacune de ces activités.

Figure n° :07 Evolution dans le temps Scanning-IE en passant par la veille



Source : Antoine E. SAID- « Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise » - op.cit.- n° :57.

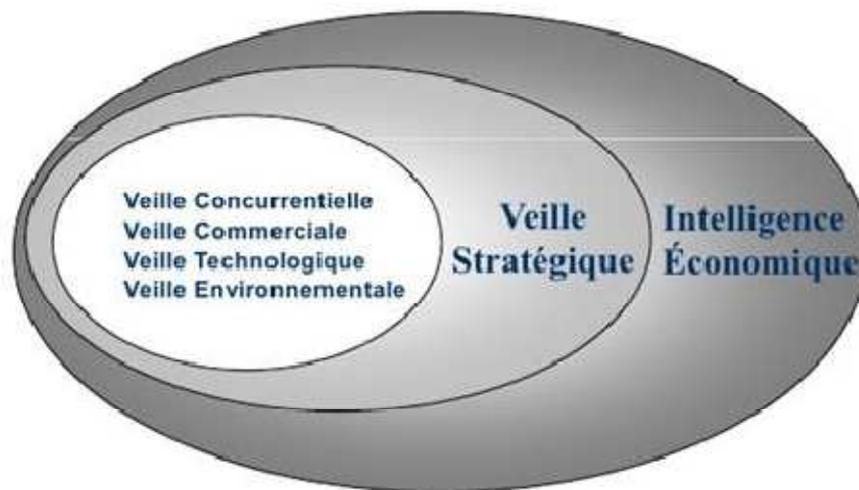
Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

6. Veille stratégique au service de l'intelligence économique

Ces deux termes sont presque devenus des synonymes dans le langage courant, pourtant il existe une différence entre les deux.

L'intelligence économique est souvent considérée comme un concept général regroupant toutes les activités de veille stratégique (veille technologique, veille concurrentielle, ...).

Schéma n° : 08 la veille stratégique et l'intelligence économique



Source : Bekaddour Hacem- « l'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement cas des entreprises algériennes » - thèse de doctorat en sciences de gestion-université Abou Beckr Belkaid Tlemcen- année : 2017-2018- page n° : 126-127.

Ainsi Guy Massé et Françoise Thibaut déclarent : « la veille est un outil primordial, peut-être le plus urgent dans l'ordre chronologique dans le processus d'élaboration d'une démarche d'intelligence économique ».

Le concept de veille stratégique ne semble pas pouvoir être abordé sans revenir sur le concept d'intelligence économique. Les deux termes ont un lien étroit. La veille s'intègre pleinement dans le concept d'intelligence économique. La veille consiste à rester à l'affût de toute information utile. Mais l'intelligence économique va bien au-delà : c'est une politique. Il s'agit à la fois :

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

- de détecter les opportunités et les meilleurs moyens de les exploiter.
- de prévoir et analyser les risques potentiels.
- de protéger des informations ou des données sensibles.
- de construire des scénarios intelligents.
- de comprendre la stratégie des autres, les capacités des divers acteurs.

Face à un environnement de plus en plus hostile où la concurrence est rude, il est devenu nécessaire pour les entreprises d'assurer leur pérennité. L'IE, permettant à l'entreprise de mieux décrypter, comprendre et maîtriser l'environnement, constitue une démarche impliquant l'action pour épauler la stratégie de l'entreprise.

En effet, l'IE ne se limite pas à une simple veille environnementale, mais plutôt un véritable mode de management stratégique, qui a pour objectif d'instaurer une liberté d'action et de Selon Alain Bloch: « En réalité, l'intelligence économique est une sorte de prolongement et d'aboutissement de la démarche de veille »¹.

La notion d'intelligence économique remplace celle de veille stratégique en sens qu'elle n'est pas que passive, mais aussi défensive, et qu'elle crée des emplois transversaux compatibles avec la nouvelle configuration des firmes et des états.² maîtriser le moment de la décision permettant à l'entreprise de réagir au moment opportun, réagir vite pour ne pas se laisser trop distancer par ses concurrents (Réactivité), se préparer aux changements prévisibles pour ne pas se laisser surprendre par les concurrents (Préactivité), mais aussi agir sur l'environnement dans le but de le maîtriser par l'influence et l'instauration de l'effet de surprise pour doubler les concurrents (Proactivité).¹

¹ - Bekaddour Hacen-« l'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement cas des entreprises algériennes »- op.cit.- page n° : 126-127.