

Intelligence économique

Enjeux, définitions et méthodes

Sommaire :

1. Les enjeux de la veille et de l'intelligence économique (IE) : l'information est une nouvelle arme offensive de la stratégie d'entreprise.....	3
1.1 La mutation de l'environnement des entreprises.....	3
1.2 L'information, matière première stratégique.....	4
2. Veille et intelligence économique, de quoi s'agit-il?	5
2.1 Différences entre veille et Intelligence économique	5
2.2 Chronologie des concepts.....	5
3. Les étapes de la démarche de veille	8
4. Où trouver l'information ?	11
4.1 Les sources informelles orales. (Sources grises).....	11
4.2 Les sources formelles écrites. (Sources blanches).....	12
5. Comment valoriser l'information ?	14
5.1 Des données à la connaissance	14
5.1.1 Définitions	14
5.2 Analyse et validation des informations	14
5.2.1 Outils d'analyse.....	15
5.3 Exploitation des informations obtenues.....	15
5.3.1 Traitement des informations.....	15
5.3.2 Diffusion de l'information.....	17
6. Qui impliquer dans la veille ?.....	19
Fonctions	20
Annexe 1. Dix conseils pour établir une cellule d'intelligence économique	21
Annexe 2. Des réponses aux objections des chefs d'entreprise.....	23
Annexe 3. Quelques autres définitions de l'Intelligence économique	40
Annexe 4. Bibliographie.....	41

1. Les enjeux de la veille et de l'intelligence économique (IE) : l'information est une nouvelle arme offensive de la stratégie d'entreprise

1.1 La mutation de l'environnement des entreprises.

Depuis quelques années, des mutations profondes ont affecté l'environnement des entreprises. Ces mutations sont d'ordre :

- **économiques**, marquées à la fois par la globalisation des échanges et une segmentation plus fine des marchés,
- **géopolitiques**, avec l'éclatement du bloc communiste et le rôle croissant joué par l'Union Européenne,
- **technologiques**, marquées par une accélération de l'innovation et la compétition pour la prééminence commerciale des nations avancées, ont conduit les entreprises et les États à repenser la stratégie industrielle, et à réfléchir à la définition d'outils visant à mieux faire face à ces nouveaux défis.

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

Ainsi, chaque entreprise connaît-elle aujourd'hui de nouvelles menaces, de plus en plus pesantes telles que :

- **l'extension géographique de son environnement concurrentiel**; alors que de nombreuses PME pouvaient vivre et se développer jusqu'à un passé récent sur le marché national voire des marchés régionaux ou locaux relativement protégés, elles sont aujourd'hui de plus en plus menacées par la concurrence internationale, pour de multiples raisons telles que:
- **l'évolution des règles régissant le commerce international**, entraînant notamment la disparition des protections douanières, et parallèlement, l'avènement de nouvelles formes de lobbying des États et des grandes entreprises internationales;
- **le développement des nouvelles technologies de l'information et des moyens de communication** qui favorisent aux concurrents internationaux l'accès aux marchés porteurs : exportations des pays à moindre coût de main d'œuvre, délocalisations de production..., etc.

Exemples la crise de l'industrie textile concurrencée par le Maroc, la Tunisie, la Turquie ou encore le Brésil, aux coûts de production inférieurs, et qui incite les entreprises françaises à évoluer vers des produits à davantage de valeur ajoutée; la concurrence croissante des produits électroménagers en provenance d'Asie; la quasi disparition de l'industrie française du jouet; domination du marché français de l'électronique par des entreprises étrangères non européennes...

- **l'accélération de l'évolution des marchés, liés à l'accélération des innovations en termes de procédés et de produits, et à la segmentation de la demande** : des technologies telles que le prototypage rapide, les maquettes numériques, etc., permettent d'économiser jusqu'à 80 % des temps de conception de nouveaux produits ; les procédés de fabrication de plus en plus souples et "agiles" permettent de différencier des gammes de produits et de mieux adapter ces derniers aux différents profils de consommateurs.

Exemples démultiplication des modèles et options dans l'industrie automobile, déclinaison des produits agroalimentaires adaptés à l'évolution des modes de consommation...) l'évolution rapide des composants électroniques et des micros systèmes permettent aujourd'hui d'innover de plus en plus fréquemment et rapidement dans de multiples secteurs (vidéo, photo, hi-fi, électroménager, etc.)...

- et d'une façon générale, **la diversité des facteurs susceptibles d'influer sur l'entreprise et ses marchés** et que l'entreprise doit savoir suivre voire anticiper : scientifiques, technologiques, concurrentiels, économiques, financiers, réglementaires, politiques...

1.2 L'information, matière première stratégique.

Dans ce cadre de mutations profondes de l'environnement des entreprises, l'information devient, pour chacune d'elles, une matière première stratégique au service de la performance économique et de l'emploi, dont la gestion doit être optimisée par une mobilisation de l'ensemble des forces vives de l'entreprise.

L'information constitue une matière première stratégique pour:

- **agir** : il s'agit de construire des analyses permettant de disposer d'arguments de décision dans le cadre de projets stratégiques ou opérationnels de l'entreprise développer un nouveau produit, exporter sur une nouvelle zone géographique, moderniser l'outil de production, etc.
- **anticiper** : il s'agit d'appréhender les évolutions et changements futurs de l'environnement de l'entreprise -à partir d'une détection de signaux faibles- afin de détecter les menaces ou opportunités qui se profilent et d'alimenter ainsi sa réflexion prospective.
- **réagir** : il s'agit enfin pour l'entreprise d'être alertée en temps opportun des événements importants auxquels elle se doit de réagir rapidement.

La notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique, technologique, concurrentielle, commerciale,...), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence (stratégie d'influence des états-nations, rôle des cabinets de consultants étrangers, opérations d'information et de désinformation...).Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique qui doit présider au pilotage des actions partielles et au succès des actions concernées, ainsi que de l'interaction entre tous les niveaux de l'activité, auxquels s'exerce la fonction d'intelligence économique : depuis la base (interne à l'entreprise) en passant par des niveaux intermédiaires (interprofessionnels locaux) jusqu'aux niveaux nationaux (stratégies concertées entre les différents centres de décision), transnationaux (groupes multinationaux) ou internationaux (stratégies d'influence des Etats-nations)."

2. Veille et intelligence économique, de quoi s'agit-il?

Définition de l'intelligence économique donnée par le rapport "intelligence économique et compétitivité des entreprises" du Commissariat Général du Plan:

"l'intelligence économique est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information obtenue légalement, utile aux acteurs économiques en vue de la mise en oeuvre de leurs stratégies individuelles et collectives".

Définitions complémentaires: De la même façon, la démarche de veille pourra être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution de l'information obtenue légalement, utile à chaque acteur économique pour préparer ses prises de décisions et alimenter sa réflexion stratégique.

Ainsi, la veille est un processus, constitué de différentes étapes, qui s'étend de la spécification des besoins (définition des thèmes de veille) à la prise de décision et à l'action. Ces dernières permettront enfin de reboucler le processus en réorientant les thèmes de veille à instruire.

2.1 Différences entre veille et Intelligence économique

Dans la pratique, le concept d'intelligence économique, apparu en France au début des années 90 et donc postérieur au concept de veille apparu vers le milieu des années 80, se démarque de ce dernier de deux façons complémentaires:

• Intelligence économique = veille + protection du patrimoine + actions d'influence

L'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille, que sont:

- d'une part la capacité d'influence, c'est-à-dire l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés;
- d'autre part la protection du patrimoine informationnel, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire, à ses choix stratégiques... face aux risques liés à la négligence ou à la malveillance;

• Veille : connotation « collecte »

• Intelligence économique : connotation « traitement - analyse »

Alors que le concept de veille attire essentiellement l'attention sur l'objet de cette veille –à savoir la technologie, les marchés, la concurrence, etc.- et donc sur la phase de collecte d'information, l'intelligence économique met l'accent sur la finalité d'une telle démarche "l'intelligence" qui, au sens anglo-saxon du terme, signifie la compréhension de l'information, et qui rappelle que l'information ne peut constituer une matière première stratégique que si, au-delà de sa collecte, elle est analysée et comprise par l'entreprise.

Comme le souligne les acteurs économiques japonais, "*l'information appartient à celui qui l'exploite*".

2.2 Chronologie des concepts

Le concept de **veille** est né en France dans le courant des années 80, tout d'abord accompagné du qualificatif technologique. L'apparition de ce concept correspond notamment au développement des banques de données télématiques qualifiées de "plus grande bibliothèque du monde". A l'origine les premières banques de données furent essentiellement à contenu scientifique et technique (ex : banques de données de la Nasa américaine). Celles-ci offrirent à des acteurs tels que chercheurs ou ingénieurs, un service innovant, très efficace et rapide pour accéder à de l'information utile. Dans le cadre de leurs recherches bibliographiques, ces acteurs avaient jusqu'alors, d'une façon générale,

comme seule solution de parcourir d'une manière systématique des revues susceptibles de contenir des informations utiles. Au mieux, il existait des outils permettant d'opérer des recherches à partir de bulletins bibliographiques sous forme papier (ex : bulletins mensuels de références de CAS - Chemical Abstracts). Aussi ces recherches d'informations pouvaient-elles prendre jusqu'à plusieurs jours de travail. Aujourd'hui, la plupart des revues, des périodiques, voire des actes de congrès, etc., sont référencés dans une multitude de banques de données. A partir d'un choix judicieux de banques de données en regard d'un sujet de recherche défini, et d'une équation de recherche pertinente, il est ainsi devenu possible de retrouver quasi instantanément l'information internationale publiée, traitant de ce sujet. De plus, il est également possible de mémoriser cette équation de recherche et d'extraire régulièrement, selon une périodicité convenue, et de façon automatique, toute l'information nouvelle parue sur le sujet dans les banques de données consultées.

Cette fonctionnalité offerte par les différents serveurs de banques de données a ainsi permis, aux utilisateurs, d'établir une surveillance permanente sur des sujets définis, ou autrement dit, de mettre en place **une veille technologique** sur leurs thèmes d'intérêt. C'est ainsi, dans une large mesure, que le concept de veille technologique est apparu sur le marché français.

Ce concept, à l'origine enfermé dans un carcan technologique, fut alors rapidement repris, durant la seconde moitié des années 80 par d'autres auteurs, extérieurs au monde scientifique et technique. Ceux-ci ont adapté la veille à leurs champs de préoccupations. On s'est aperçu qu'une observation de ses concurrents, de la réglementation, des évolutions de ses marchés, etc., tout aussi importante que le suivi des seules évolutions technologiques, pouvait être réalisée avec des méthodes et outils identiques à la veille technologique. Ainsi, à titre d'exemple, les écoles de commerce et de gestion ont promu **la veille concurrentielle, la veille marché, la veille commerciale**, etc. La veille s'est ainsi dotée de multiples qualificatifs, descriptifs en général d'un champ d'observation spécifique et donc de la nature des informations recherchées.

Par ailleurs, alors que le concept de veille s'adressait plutôt au départ à des opérationnels au sein de l'entreprise -chercheurs, ingénieurs...-, certaines entreprises, en particulier parmi les plus grandes, ont très vite réagi et se sont appropriées ce concept au plus haut niveau. En effet, consciente de l'importance d'une meilleure maîtrise de l'information concernant l'évolution de leur environnement, elles ont mis en place une démarche de veille permettant d'alimenter leur réflexion stratégique et mieux préparer leurs prises de décision : il s'agit là d'une **veille stratégique**.

Mais, d'une façon générale, il est également intéressant de noter que le concept de veille s'est tout d'abord développé dans une logique de l'offre : il correspond en effet à la mise à disposition de moyens et d'outils nouveaux, proposés aux entreprises et aux organismes. On a ainsi davantage pensé, en premier lieu, à rendre accessible ces outils et méthodes, plutôt que de les inscrire d'une façon plus large dans une logique de la demande, c'est-à-dire répondre aux préoccupations et besoins en information des entreprises et des organismes. En d'autres termes, il est évident qu'il ne suffit pas, pour bien informer l'entreprise, de lui proposer des moyens performants d'accès à l'information. Encore faut-il s'assurer que les informations collectées, par essence brutes, sont analysées de façon à pouvoir être prises en compte, comprises et exploitées.

C'est là qu'intervient le concept **d'intelligence économique**, apparu vers le début des années 90. Celui-ci présente deux avantages :

- d'une part il s'inscrit dans la logique de la demande dans la mesure où le mot intelligence rappelle que l'objectif, pour un tel dispositif n'est pas d'être abreuvé d'informations relatives à l'évolution de son environnement mais bel et bien de comprendre celle-ci
- d'autre part, le qualificatif économique, qui se veut très globalisant, rappelle que les champs d'observation ne se limitent pas a priori à quelques domaines en particulier -la technologie, les marchés, la réglementation, etc.- mais qu'ils s'étendent à tous les domaines susceptibles d'avoir une incidence sur la vie et le développement de l'entreprise.

En fait, la multiplicité des concepts -veille technologique, veille stratégique, intelligence économique...-, qui sont par ailleurs le plus souvent utilisés de manière indifférenciée voire aléatoire, ne doit pas représenter un obstacle ou un frein pour l'entreprise. Peu importe l'appellation que celle-ci retiendra pour son dispositif. L'essentiel est de vérifier que la fonction information mise en place contribue

efficacement, par la réalisation et la mise à disposition en temps opportun d'analyses pertinentes, à éclairer les prises de décision, à faire progresser la réflexion stratégique et à alerter l'entreprise à propos des événements importants qui la concernent *"Give right information to the right guy, at the right time, to make the right decision"* (M. Porter).

3. Les étapes de la démarche de veille

Préalable : sensibiliser les collaborateurs

Le point de départ d'une démarche de veille

La phase de sensibilisation des collaborateurs vise à les informer de l'enjeu que revêt la démarche : la veille a pour objectif d'alimenter la stratégie de l'entreprise ou de valider un projet opérationnel. Cette sensibilisation contribue à susciter leur adhésion et à les motiver.

La participation à une démarche de veille doit être fondée sur le volontariat. L'animateur présente ses collaborateurs en fonction de :

- Leurs compétences
- Leurs capacités à travailler en équipe
- Leur disponibilité
- Leurs connaissances linguistiques
- Leur ouverture d'esprit...

1^{ère} étape : exprimer les besoins

L'expression des besoins en information se fait dans le cadre des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Dans une entreprise de taille moyenne, l'équipe-projet rencontre les services intégrés dans le dispositif de veille pour détecter leurs besoins en information.

Dans une entreprise de moindre taille, c'est l'animateur de la veille qui rencontre les personnes concernées par la démarche.

- L'équipe recense les besoins exprimés, avec leur cadre thématique, géographique, temporel.
- Des priorités doivent être dégagées selon le degré d'urgence, l'intérêt, la durée prévisible de la veille et la fréquence de fourniture des résultats.
- En cas de manque et/ou de moyens, l'entreprise peut faire appel à des prestataires pour l'accompagner dans sa démarche ou pour réaliser en sous-traitance la veille d'information.

L'expression des besoins

La définition des besoins en informations et des axes de veille est un travail collectif de l'équipe projet et du service concerné.

On définit les besoins : Quelles sont les préoccupations actuelles? Les dossiers en cours? Les difficultés relevant d'un manque d'information?

On définit le type d'informations à trouver : informations qualitatives? Quantitatives?

On définit précisément la "cible" de la veille : quelles informations peut-on collecter sur une entreprise (un partenaire, un client)? Cherche-t-on à connaître tous les produits d'un segment de marché? Sait-on par où commencer cette démarche?

On planifie la recherche : on élabore un plan de recherche et de veille; on fixe des limites en terme de contenu, de délais et de coûts; on précise les destinataires et la forme de restitution / diffusion souhaitée.

2^{ème} étape : choisir les sources d'informations

Pour chaque axe de veille validée par la direction, les veilleurs répertorient les sources d'informations connues et analysent les plus pertinentes.

- Attention : l'entreprise possède déjà des sources internes souvent méconnues (réseau informel, documentations collectées, notes et dossiers personnels).

- ❑ Les ressources extérieures sont très nombreuses, la production d'informations économiques et techniques constituant un marché convoité. Choisir, une ou deux sources, même payante parmi les plus fiables d'un domaine, est plus intéressant que d'avoir de nombreuses sources peu qualifiées.
- ❑ Lorsque l'identification de sources pertinentes s'avère difficile, le recours à un expert sectoriel peut constituer une solution.

Critères de choix d'une source d'information

- ❑ Origine interne ou externe
- ❑ Contenu formel/informel
- ❑ Support physique (papier, numérique, oral)
- ❑ Accès libre ou réservé
- ❑ Accès gratuit ou payant à l'information
- ❑ Niveau de connaissance proposé (information brute, commentaire, rumeur,...)

3^{ème} étape : rechercher et collecter des informations

Les axes de la veille retenus sont traduits, pour chacun des veilleurs, par un plan de veille. Les veilleurs explorent les sources et collectent les données dans le cadre de ces plans de veille. Ils effectuent un premier tri des informations en fonction de leur pertinence et de leur validité.

- ❑ La collecte nécessite une formation permanente des veilleurs aux méthodes et outils de recherche
- ❑ La démarche de veille suppose de développer dans l'entreprise une attitude pro-active d'écoute et de curiosité : la collecte d'information n'est pas innée, d'autant que les sources peuvent être informelles et peu visibles.
- ❑ Capturer l'information ne suffit pas, il est incontournable d'en évaluer la véracité, d'en extraire une synthèse, de la sauvegarder puis de la diffuser. Les veilleurs doivent avoir à leur disposition des moyens simples pour formaliser ces données. La veille ne doit pas être synonyme de "corvée".

4^{ème} étape : traiter les informations collectées

Les informations sélectionnées et validées sont exploitées pour aboutir à une synthèse, véritable photographie du sujet à un instant donné. C'est au cours de cette étape qu'apparaît complètement la valeur ajoutée de la démarche de veille.

Il faut identifier les analystes internes et/ou externes auxquels faire appel pour chaque problématique et sous-thématique.

- ❑ Sur le fond : l'analyste synthétise l'information, la commente et peut proposer le cas échéant des recommandations d'actions.
- ❑ Pour la forme : on choisit le type de restitution des résultats qui conditionne les modalités de rédaction (fiche de synthèse d'une page ou rapport détaillé, ...).

5^{ème} étape : diffuser l'information synthétisée

Les résultats de la veille sont communiqués aux commanditaires pour compléter leur connaissance du sujet et fonder leurs décisions.

- ❑ Les résultats de la veille intègrent un état des lieux relatif au sujet posé, les opportunités et les contraintes ainsi que les préconisations des analystes à l'aide d'une présentation convaincante.
- ❑ Le rapporteur de la synthèse doit maîtriser le support de diffusion afin que la forme valorise le fond.

6^{ème} étape : mémoriser le déroulement et les résultats de la veille

Le cycle de l'information fonctionne en boucle : les résultats d'une recherche peuvent alimenter un travail ultérieur où la méthode et les questions seront affinées.

La veille suit ce processus récurrent qui peut être amélioré au fur et à mesure de la pratique. Pour profiter des acquis antérieurs et affiner la méthode employée, il est parfois nécessaire de pouvoir revenir sur le processus de veille.

- ❑ A la fin de la démarche, on rassemble toutes les composantes du projet (documents de travail, éléments collectés, analyses et synthèses).
- ❑ On adopte un mode de conservation des documents : le support d'archivage (papier/numérique) et le lieu de stockage sont choisis en fonction de la fréquence et du type d'accès auxquels ils donneront lieu.

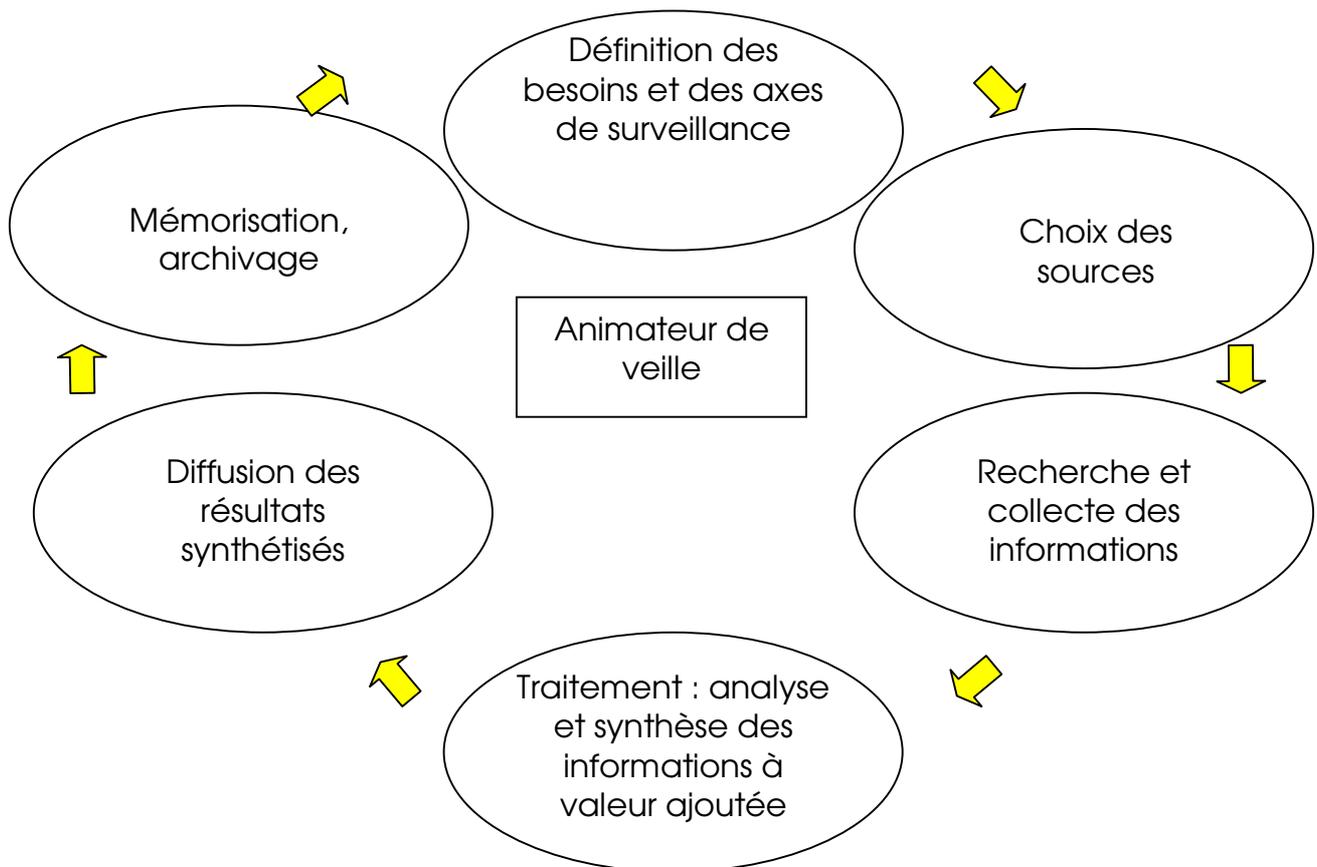


Fig. 1 : les étapes de la démarche de veille

4. Où trouver l'information ?

Les sources de collectes d'information sont à peu près aussi nombreuses que notre esprit peut le concevoir.... c'est-à-dire illimitées !

Reste qu'il est possible de les classer selon différentes catégories bien distinctes, correspondant en fait à la difficulté de récupérer l'information ou à sa confidentialité.

Nous séparerons donc l'ensemble de ces sources en deux catégories :

- les sources informelles orales (et écrites) ;
- les sources formelles écrites.

4.1 Les sources informelles orales. (Sources grises)

Relativement faciles à obtenir, les sources dites « informelles orales » regroupent tous les médias d'information classiques (télévision, radio, Internet, etc.) ; ainsi que ceux liés aux « contacts ». Un réseau relationnel comportant le maximum de contacts deviendra vite la pierre angulaire du système de veille. En effet, la règle est de ne négliger personne ; tout un chacun peut un jour devenir un potentiel « rabatteur » d'informations glanées de-ci, de-là.

Les sources informelles orales intègrent traditionnellement :

• **Les médias.**

Vecteur d'une masse incroyable d'information cette catégorie pourrait être considéré comme étant la meilleure. Prenons l'exemple de l'Internet : Que ce soit les courriels, les sites web, les listes de diffusion ou les newsgroup... quelle source inépuisable d'information !

Mais il y a cependant quelques problèmes :

- la fiabilité de l'information (quo de plus amusant que de distiller par le biais d'un pseudonyme des fausses informations sur un forum, que généralement personne ne contrôle... imaginez vos concurrents en faire de même...)
- la récence (de nombreuses sources présentes sur le web ne sont pas datées) ;
- la qualification (la plupart des articles n'étant pas signés).

• **Les contacts divers.**

Ce sont ici ces fameux potentiels « rabatteurs » d'informations. Il faudra bien entendu veiller à les récompenser en proportion de l'importance de l'information fournie, sans que toutefois sa récupération ne soit répréhensible par la loi. Ici se situe d'ailleurs la limite entre « intelligence économique » et « Intelligence Service » !

Ne pas oublier par exemple vos collaborateurs ou vos fournisseurs ; ces derniers connaissent bien vos concurrents, puisqu'ils sont eux aussi ses clients !

• **Les manifestations.**

Un salon professionnel ? Bien sûr votre entreprise y est présente... et vos concurrents aussi ! Envoyer une jeune recrue fiable mais inconnue poser des questions sur leurs innovations et ramener leurs documentations est le début d'une démarche de veille concurrentielle.

Un autre point intéressant sera également de ne pas négliger les salons professionnels situés à l'étranger, notamment ceux se tenant dans des pays où des entreprises sont en avance dans votre secteur.

• **Les experts.**

Vous disposez avec eux de nombreux atouts discriminants, tels :

- un accès immédiat à l'expérience, à la connaissance pratique ;
- une information souvent plus récente, plus nuancée et plus stratégique ;
- une consultation interactive, qui offre la possibilité de construire des réponses sur-mesure.

Des sollicitations utiles afin de :

1. finaliser des solutions et préciser des domaines connexes ;
2. acquérir des « trucs », des savoir-faire opérationnels ;
3. actualiser des données ;
4. dégager et anticiper des tendances, etc.

et plus généralement :

5. obtenir des réponses d'une façon rapide ;
6. valider des informations recueillies à travers d'autres sources.

Mais il faut cependant garder certaines réserves quand ces derniers distillent leur interprétation d'un marché. Ce ne sont pas des oracles !

Il faudra alors savoir reconnaître les experts-clés, moteur de toute démarche d'intelligence économique.

Ceux-ci se divisent en deux grandes catégories :

* D'une part les « **spécialistes** » qui répondent aux critères suivants :

- des compétences reconnues dans leur domaine ;
- des domaines d'expertise rares ;
- une bonne aptitude à coopérer ;
- une fréquence de sollicitation élevée.

* D'autre part les « **gate-keepers** », experts pivots dans leur domaine de compétences et qui ont un vaste champ de relations.

Faciles d'accès, ces sources peuvent constituer de bonnes bases à un système d'intelligence économique. Il faudra cependant les coupler aux sources formelles écrites si on souhaite obtenir un système performant.

4.2 Les sources formelles écrites. (Sources blanches)

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce sont là les plus difficiles à récupérer ; d'autant que le plus souvent, une mauvaise organisation de collecte ou une mauvaise estimation des potentiels de telles ou telles sources font que les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des espérances. Il faudra donc bien veiller à mettre en place une grille d'évaluation très précise intégrant le degré et potentiel de pertinence, de récence, et bien évidemment de fiabilité de chaque source présente.

Elles peuvent être diverses mais intègrent généralement :

• La littérature grise.

Lieu de toutes les réflexions et prospectives. Une idée irréalisable à un moment « T » n'en sera peut-être pas moins cruciale et stratégique à un instant « t+1 ».

• Les bases de données.

Lieu de stockage d'informations par excellence, les bases de données n'en demeurent pas moins complexes à exploiter. En effet s'il est grisant de se dire que nous avons la plus grande bibliothèque du monde en ligne sous nos yeux ; en extraire la substantielle moelle n'en demeure pas moins proportionnellement difficile.

D'autant que l'efficacité de cet outil peut rapidement se retrouver mis en doute par des problèmes liés aux délais, à la variété des langages à maîtriser et à l'évolution constante des serveurs, notamment.

Le développement d'une interface utile devient alors une nécessité. Devant la multitude de domaines couverts et des informations fournies (auteur, titre, date, référence, bibliographie, résumé, mots-clés, texte intégral, etc.), la possibilité d'un traitement automatisé devient incontournable. Celui-ci peut s'envisager de différentes manières, telles la recherche par critères (date, mot-clés, récence, popularité), ou au contraire par le biais d'interrogation en langage naturel.

Il sera par exemple intéressant de découper le paquet brut de données en différents domaines, puis types de fichiers (scientifiques, techniques, économiques, entreprises, normes, brevets, produits nouveaux, transferts de technologie, etc.). Sachant qu'il devient alors nécessaire de réunir une équipe identifiée comportant la triple compétence :

- la connaissance du sujet ;
- la connaissance du fichier ;
- la connaissance du langage d'interrogation.

• ***Les revues techniques et économiques.***

Idéale pour surveiller ses concurrents, notamment au cours de salon où quelques ingénieurs grisés par une célébrité subite peuvent rapidement se livrer à des révélations intéressantes à la presse spécialisée.

Malheureusement cette source est trop souvent sous-exploitée du fait de la multitude de support et de la difficulté d'en prélever les plus pertinents.

• ***Les répertoires industriels.***

Indispensable pour surveiller l'implantation d'un nouveau concurrent, la création d'une filiale par un autre, ou encore l'opportunité d'un marché libéré par un dépôt de bilan....

Difficile à identifier, complexe à intégrer et à synthétiser, d'une fiabilité parfois discutable, comportant une pléthore de sources, de langages et de logiques, les sources blanches sont aussi les plus prolifiques en informations stratégiques..... Reste à investir les moyens nécessaires à leur bonne utilisation.

En résumé, mettre en place un système de collecte de données en vue du montage d'un processus de veille est complexe et il est indispensable de panacher les sources pour atteindre un résultat optimum. D'autant que cela permet de recouper et vérifier l'information... !

5. Comment valoriser l'information ?

5.1 Des données à la connaissance

Le cycle de l'intelligence est composé de plusieurs étapes :

- objectifs en matière d'information
- collecte de données
- stockage
- analyse
- action

Pendant ce cycle a lieu une transformation de données en informations puis en connaissances. L'information brute provenant de plusieurs sources est collectée, organisée, indexée et stockée. La deuxième étape consiste dans le traitement ayant pour but l'obtention d'une information diffusable. La troisième étape est la plus importante, elle permet, suite à l'analyse de l'information, de créer des connaissances permettant la prise de décisions.

5.1.1 Définitions

Données – nombres, mots, événements en dehors d'un cadre conceptuel de référence.

Information – ensemble de données, validées et confrontées, qui commencent à avoir un sens.

Connaissance – ensemble d'informations interprétées par l'entreprise et lui permettant de prendre des décisions.

Intelligence - elle apparaît lorsque les principes fondamentaux qui ont fondé la connaissance sont compris.

5.2 Analyse et validation des informations

Une fois les informations recueillies, l'entreprise doit les valider et les analyser.

L'action de validation consiste à s'assurer de la pertinence et de la véracité des données.

Parmi les méthodes de validation, nous pouvons retenir :

- identification de la source et vérification de sa crédibilité ;
- contrôle de la procédure utilisée pour obtenir des données statistiques ;
- recherche de sources différentes pour la même information et comparaison des données obtenues.

L'analyse des informations consiste dans le fait d'ajouter une plus value à l'information brute, c'est-à-dire, d'apporter du sens, de la connaissance, de dégager des problématiques afin de pouvoir aider dans leurs décisions les responsables de l'entreprise.

Les critères selon lesquels les informations doivent être analysées sont les suivants :

- fraîcheur de l'information ;
- pertinence et degré d'intérêt ;
- exhaustivité ;
- fiabilité ;
- croisement de l'information auprès d'experts externes.

(voir schéma Fig. 2 page 16)

5.2.1 Outils d'analyse

Parmi les outils d'analyse permettant d'apporter de la valeur à l'information, nous pouvons énumérer :

- le modèle des cinq forces de Porter

(voir schéma Fig. 3 page 17)

- l'analyse SWOT (*forces, faiblesses, opportunités, menaces*)

(voir schéma Fig. 4 page 17)

le profilage des concurrents - consiste en l'identification des principaux concurrents et de la place de l'entreprise dans sa branche.

l'analyse des brevets et les techniques d'évaluation de performances – les brevets livrent de nombreuses informations commerciales et techniques ; l'évaluation des performances est un processus permettant de détecter, d'étudier et d'analyser les meilleures entreprises, produits, services.

5.3 Exploitation des informations obtenues

L'exploitation des informations comporte plusieurs phases :

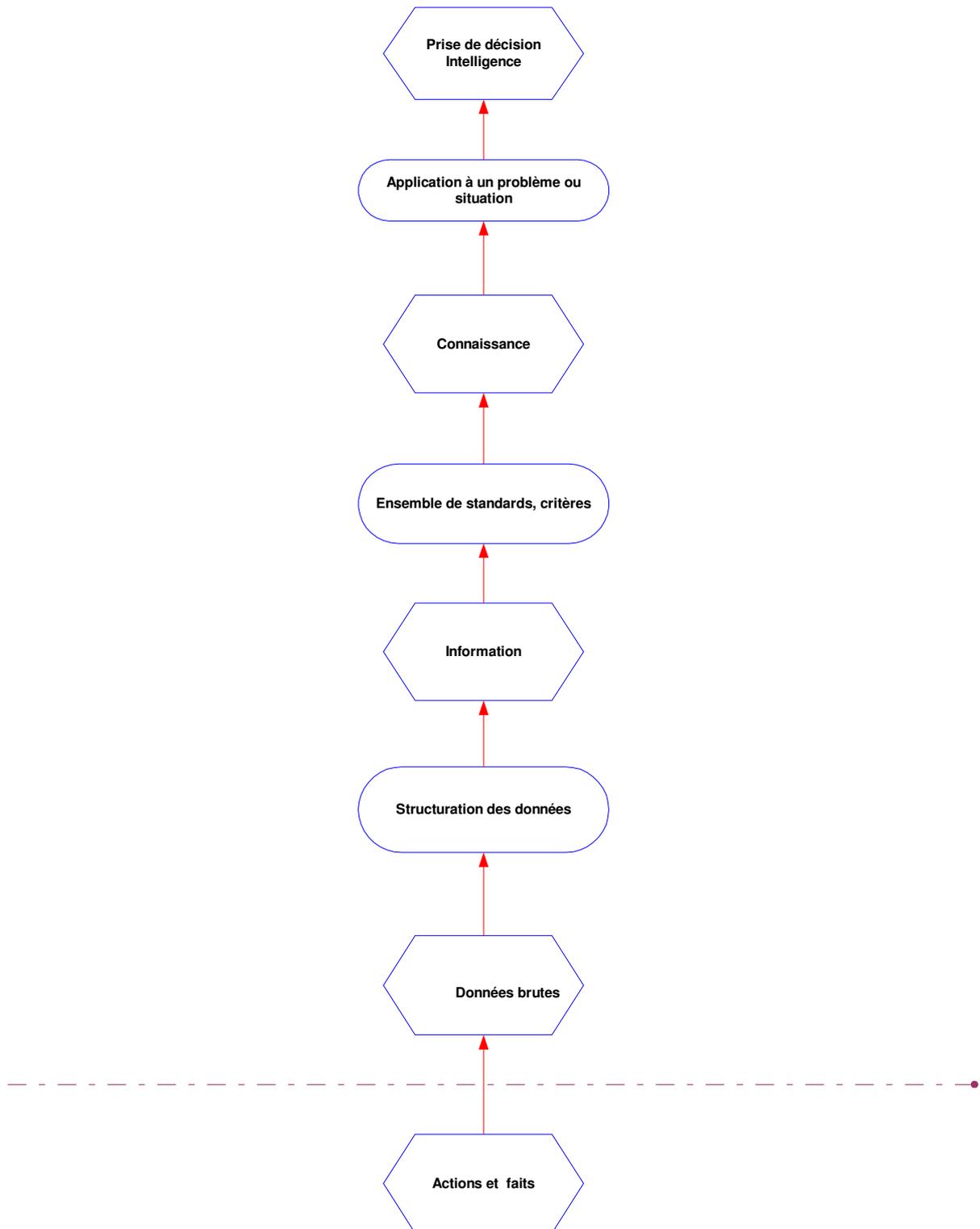
- traitement ;
- diffusion ;
- utilisation pour une prise de décision.

5.3.1 Traitement des informations

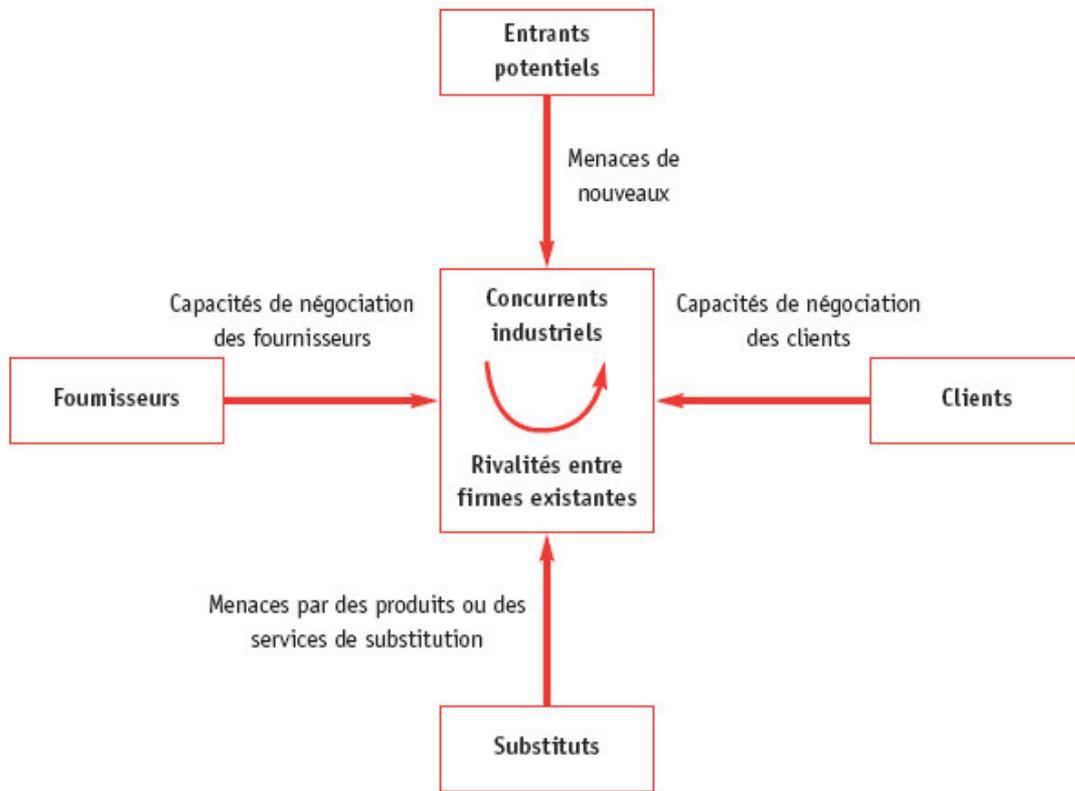
Le traitement des informations a pour but de stocker les informations validées afin de pouvoir les retrouver dès que le besoin se fait sentir. Pour cela, il faut mettre en place un système d'archivage :

support : papier, disquette, CD-Rom, disque dur, etc.
choix d'un plan de classement et de tri

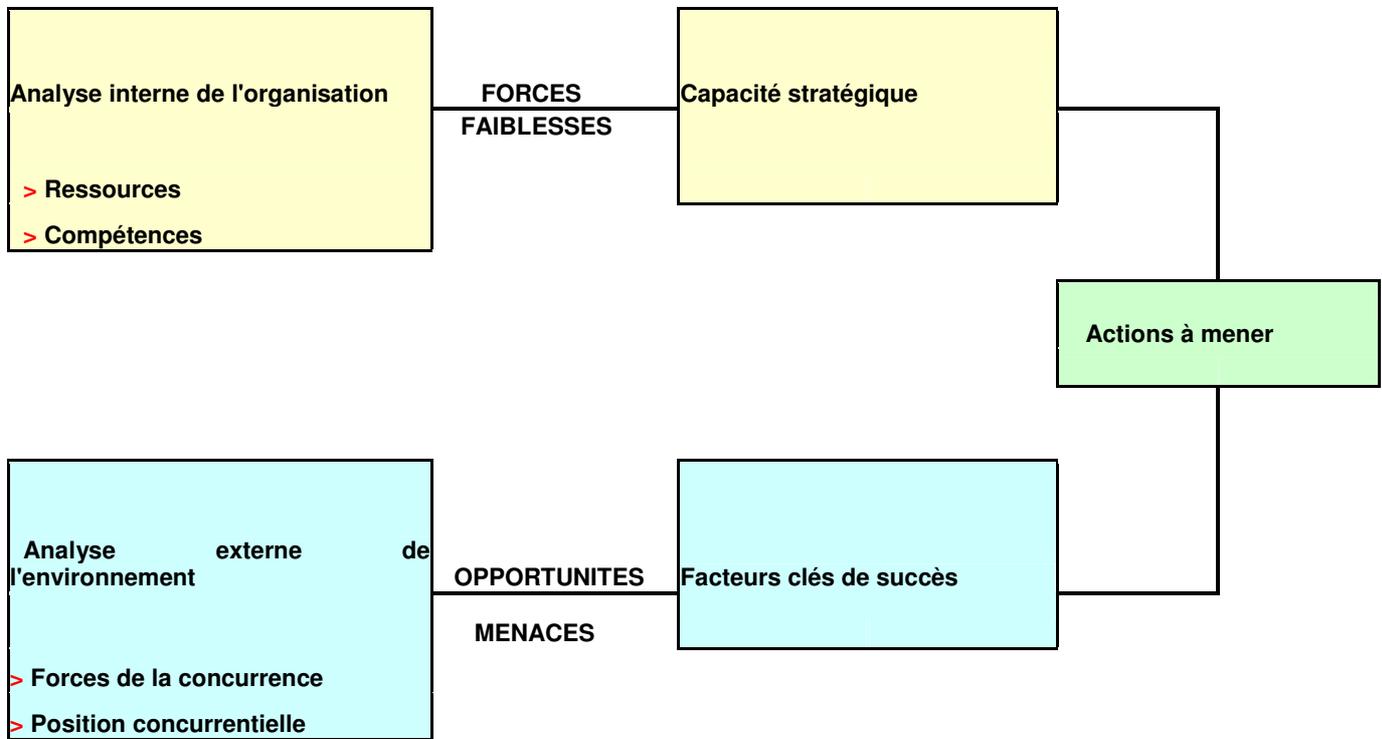
➤ Fig. 2 : Analyse et validation des informations



➤ Fig. 3 : le modèle des cinq forces de Porter :



➤ Fig. 4 : l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) :



5.3.2 Diffusion de l'information

Afin de pouvoir transmettre les informations aux bonnes personnes, il faut apporter des réponses à une série de questions :

Qui a besoin de cette information, quels sont les projets en cours dans l'entreprise, qui travaille sur quoi ?

Mise en place d'un système de diffusion interne des informations ou mise en place de leur stockage ?

L'acheminement et le partage de l'information peuvent être facilités par l'utilisation de différentes technologies :

* la mise en réseau – les technologies les plus connues sont l'e-mail et l'intranet

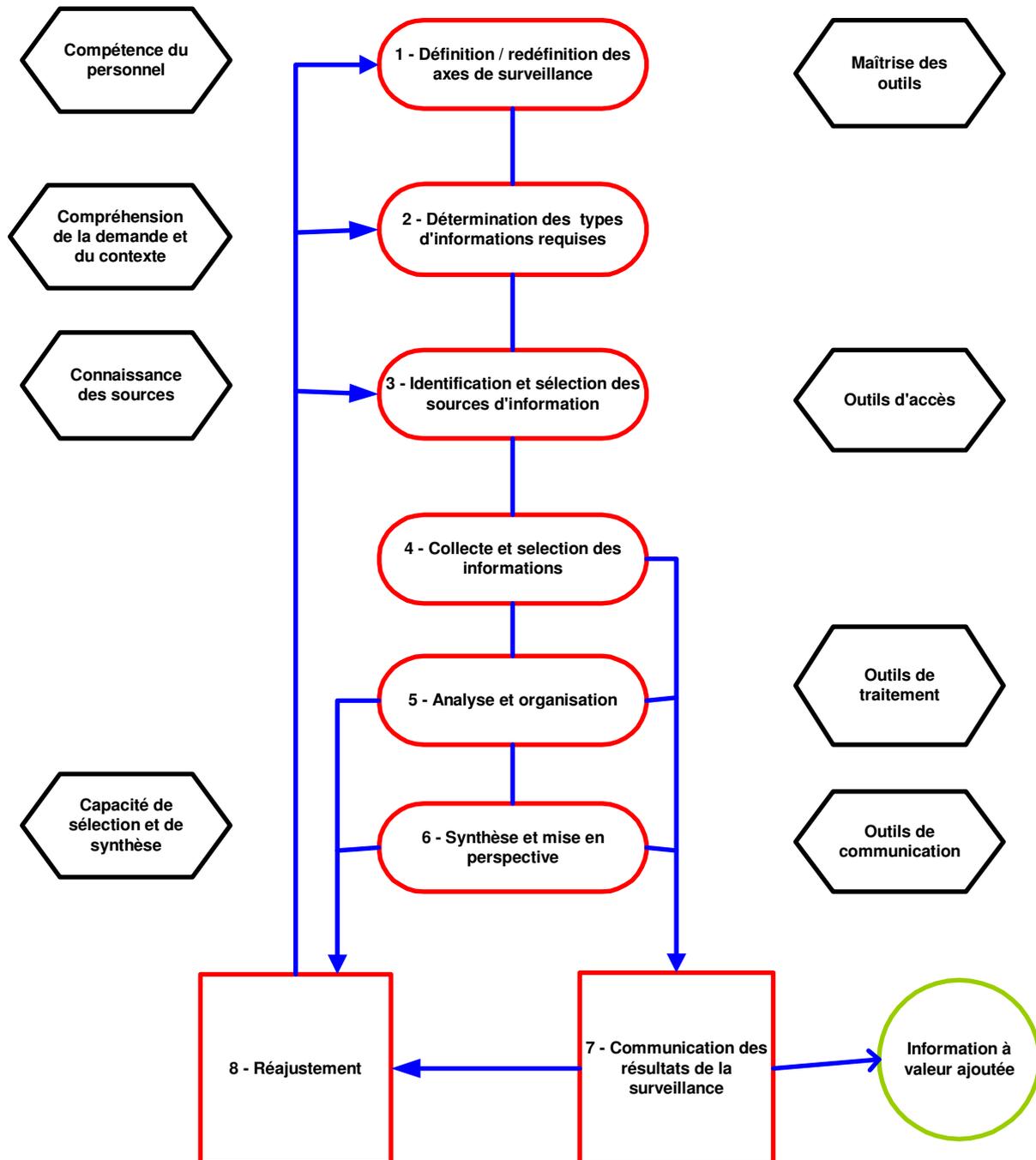
* le collecticiel – facilite le travail par projet favorisant la coordination entre les individus et les équipes

* les technologies de gestion des connaissances – elles sont capables de comprendre le sens du texte et peuvent :

- extraire le concept central ;
- classer automatiquement le document en catégories prédéfinies ;
- créer un résumé automatique ;
- créer un lien entre les différents documents archivés.

6. Qui impliquer dans la veille ?

L'Association Française de Normalisation (AFNOR) a mis en place la norme X50-053 indiquant les étapes à suivre dans la mise en place d'une cellule de veille.



Fonctions

Selon ADIT (Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique), dans la constitution d'une cellule de veille il faut tenir compte d'un certain nombre de fonctions :

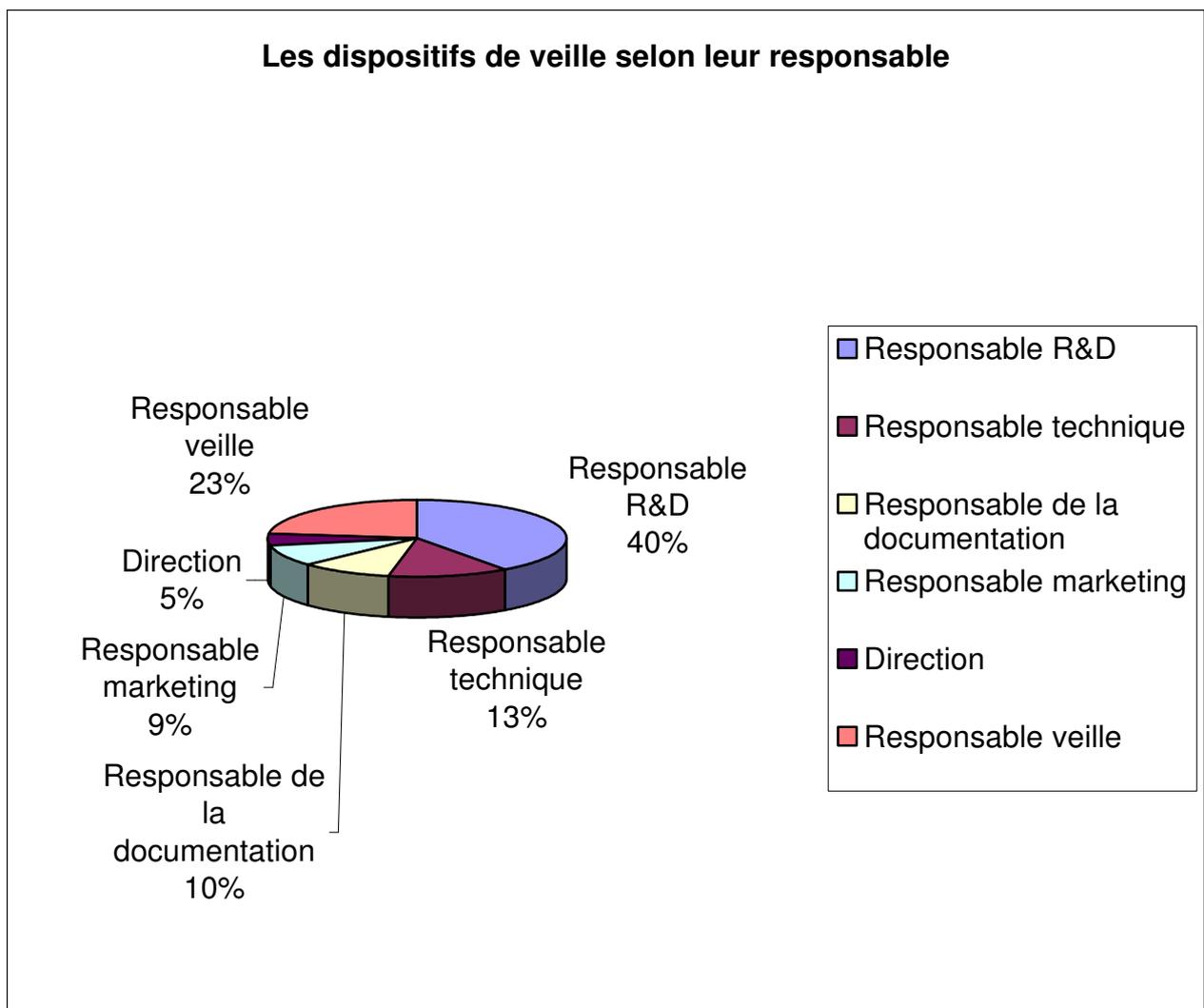
l'animateur – anime le bon fonctionnement du dispositif, anime les réseaux, veille à la cohérence de l'ensemble des travaux ;

le spécialiste des ressources documentaires – gère les outils d'accès à l'information, fournit les informations brutes utiles aux analystes, capitalise les informations produites ;

l'analyste – collecte et recherche l'information en s'appuyant sur les capteurs, leurs réseaux, les ressources internes, des prestataires externes, etc. ; élabore des analyses ;

le capteur – tout membre de l'entreprise .

Une enquête menée par l'ADIT révèle que dans la plupart des cas, le responsable de la cellule de veille est le responsable R&D ou le responsable technique.



Annexe 1. Dix conseils pour établir une cellule d'intelligence économique

1. L'IE requiert le leadership des dirigeants

L'implantation d'une cellule d'IE, pour avoir un impact réel sur la compétitivité de l'entreprise, demande le support du président. Le dirigeant de l'organisation, en soulignant son importance et en allouant les ressources nécessaires, envoie un signal clair que le renseignement est vital à la survie et à la prospérité de l'entreprise. La visibilité et l'indépendance donnée à la fonction de l'IE est primordiale. Bien que toutes les organisations exécutent la fonction de l'IE, pour la plupart, le processus est ad hoc, inefficace et aléatoire. À ce moment-ci, le dirigeant ou un membre de son état-major doit discuter avec d'autres dirigeants ou spécialistes qui ont déjà expérimenté le processus, pour apprendre de leurs succès et erreurs. Pour ceux ou celles qui ont par le passé déjà été témoin de ces réussites et échecs de près, la liste qui suit vous est probablement, du moins en partie, familière.

2. Choisissez un champion et formez une équipe solide

Vous devez sélectionner un individu talentueux, crédible et enthousiaste pour être le maître d'œuvre de votre système d'IE. Selon votre secteur d'activité, ce champion peut-être un généraliste ou un spécialiste. Il est souvent préférable de choisir un employé à l'interne, mais s'il n'existe aucun candidat adéquat, embauchez une personne fiable et énergique. Une bonne combinaison de spécialistes inclurait de l'expertise dans le secteur d'activité dans lequel vous œuvrez, un professionnel de l'information pour exploiter les sources d'informations en ligne et votre banque de données et, enfin, un professionnel des technologies de l'information pour gérer vos applications réseau. Tentez de recruter des gens curieux, indépendants, matures, sociables et convaincants. Ils peuvent faire partie du projet à temps partiel, selon vos ressources. Assurez-vous qu'ils soient bien formés. Un spécialiste peut vous aider dans cette tâche importante.

3. Identifiez vos besoins en IE

Avant de faire quoi que ce soit d'autre, vous devez définir ce que vous attendez de votre cellule d'IE. Ceci va diriger tout le processus. Identifiez les usagers, le type et l'étendue du renseignement requis. Le QUI, QUOI, QUAND, OÙ, POURQUOI et COMMENT doivent être adressés. Les usagers les plus importants dans votre organisation sont les décideurs. Gardez toujours cela en tête dans l'identification de vos besoins en renseignement. Le renseignement guide de processus décisionnel, point à la ligne.

4. Effectuer un audit de renseignement

Ceci vous permettra d'effectuer la cartographie de vos sources d'informations et de renseignements, à l'intérieur et à l'extérieur de votre organisation. Les réseaux de contacts, le savoir-faire et l'expertise doivent être enregistrés dans une banque de donnée afin de planifier votre cueillette de renseignements. Sachez que la majorité des professionnels en IE croient que, généralement, plus de 50% des besoins en renseignement sont déjà disponibles à l'intérieur de l'organisation.

5. Impliquer et motiver vos collaborateurs

La création de votre cellule d'IE est primordiale à votre stratégie d'entreprise, et la fonction d'IE réussira seulement si vous parvenez à faire participer toute votre organisation. C'est une tâche à laquelle votre champion et son équipe doivent accorder beaucoup d'attention. Ceux-ci doivent animer, coordonner et supporter la recherche, le partage d'informations et du savoir. Vous devez encourager la recherche et le partage d'informations pour vraiment capitaliser sur votre investissement dans l'IE. Ce peut se faire, par exemple, en l'intégrant dans la description de tâches, en donnant du support adéquat, en instaurant des stimulants et récompenses. Vous pourriez avoir besoin d'organiser des séminaires de sensibilisation ou de formation spécialisée en IE. Mettez l'emphase sur son importance et intégrez le processus dans le système de gestion des ressources humaines. Souvenez-vous du conseil #1.

6. L'information est brute; le renseignement est raffiné

Nous connaissons tous le dicton: "trop d'informations, c'est comme pas assez." Ce que vous désirez surtout, c'est le renseignement. Le renseignement est l'information traitée. Trop d'organisations recueillent un multitude d'informations sans les colliger, les évaluer, les analyser, les intégrer et les interpréter pour les transformer en renseignement utile. La mission n'est pas d'accumuler des archives ou de bâtir une bibliothèque, mais de trouver les informations pertinentes et créer du renseignement utile qui peut guider le processus décisionnel. Pour cela, vous devez consulter vos experts et, si nécessaire, à des spécialistes, des académiciens ou des consultants.

7. Le renseignement est une ressource partagée

Le renseignement doit être diffusé à la bonne personne, dans le bon format et au bon moment. Plus que l'information encore, le renseignement, c'est le pouvoir. Il est donc normal que les gens veuillent le conserver. Il est alors important d'instaurer une culture et des systèmes qui permettront à votre personnel d'obtenir plus de pouvoir en partageant l'information et le renseignement qu'en les gardant secrets. Votre organisation doit utiliser l'IE pour prévenir les obstacles à l'horizon, pour ne pas additionner les opportunités manquées et pour trouver de nouvelles voies de croissance. Dans plusieurs organisations, ce seront les défis les plus difficiles à accomplir. Vous pourriez avoir besoin de consulter un professionnel pour réussir cette tâche. Rechercher, analyser et partager l'information ne devrait pas être une activité annuelle, trimestrielle ou mensuelle, mais un processus continu et quotidien. Vous devez fournir les moyens de diffuser et de partager l'information efficacement. Un intranet et une base de donnée sont généralement des outils suffisants.

8. L'approche comptable: un piège à éviter

Il est important d'évaluer la performance de votre cellule et votre réseau d'IE, pour pouvoir les améliorer et les rendre plus pertinents. Il est cependant impossible d'évaluer le retour sur l'investissement de la fonction d'IE. Pouvez-vous estimer le prix d'une occasion ratée dont vous n'avez jamais entendu parler? Trop souvent, les présidents et directeurs d'entreprises se limitent à une approche comptable qui rate la cible.

9. Soyez ouvert, vous pourriez ne pas aimer ce que vous entendez

Un bon officier de renseignement va quelques fois chahuter vos croyances profondes. Donnez-lui "l'immunité diplomatique". Son travail consiste à vous présenter honnêtement les faits et l'analyse qui en découle, il n'est pas là pour vous flatter. Questionnez-vous si ce que vous entendez ne heurte jamais vos croyances personnelles ou professionnelles. Toutefois, les propos de votre officier de renseignement doivent être basés sur une analyse poussée, pas sur l'intuition ou sur une simple conjecture.

10. Dernier mais non le moindre : sécurité et éthique

Le compétiteur n'est pas stupide et peut vous observer. Il peut être aussi un escroc. Vos employés peuvent, par méconnaissance, négligence ou malice, révéler vos "secrets" à la concurrence. Une bonne politique de sécurité vous aidera à éviter cette situation. Aussi, en établissant un système d'IE dans votre organisation, assurez-vous de mettre au point un code d'éthique pour guider les activités de renseignement de votre personnel. Négliger la sécurité et l'éthique, c'est ouvrir toute grande la porte à de sérieux problèmes.

Annexe 2. Des réponses aux objections des chefs d'entreprise

QUESTION 1

La mise en place d'une organisation de veille est-elle un investissement rentable?

«... quel est l'investissement nécessaire ? ». « quel retour sur investissement espérer dans quel délai ? », « comment le mesurer ? »

➤ Faut-il se poser la question de la rentabilité d'un système de veille?

Les experts divergent sur ce point. Si l'on adopte la vision d'un contrôleur de gestion, le système apparaît comme un poste de coût et semble ne pas générer de recettes. Or, cette manière de voir masque souvent l'intérêt véritable que l'entreprise peut retirer d'une veille bien organisée, les retombées les plus notables n'étant mesurables qu'après deux ou trois ans. Malgré tout, il est impossible d'ignorer complètement les contraintes de rentabilité à court terme que peuvent avoir les PME/PMI, qui représentent 90 % du tissu industriel français. Les activités de veille ayant un coût, les entreprises sont en droit d'en espérer un retour sur investissement, sous quelque forme que ce soit.

De fait, une démarche de veille bien menée peut apporter des résultats tangibles dès les premiers mois, même si les retombées les plus importantes à en attendre ne seront effectivement mesurables qu'à plus long terme. A ce moment-là en effet, un système de veille efficace et bien organisé devient naturellement vital pour l'entreprise. Il apporte une bonne visibilité sur l'environnement et un réseau de partenaires et d'informateurs bien maillé. Il permet d'exploiter systématiquement un plus grand nombre d'opportunités, de s'adapter plus rapidement au changement et d'anticiper les tendances. Enfin, une veille efficace constitue un réservoir permanent de nouvelles idées qui se substitue aux méthodes habituelles du type séances de créativité.

➤ Evaluer les coûts d'acquisition d'information

Avant même que le discours sur la veille stratégique et l'intelligence économique soit adopté par les media, l'entreprise a toujours consacré des ressources non nulles d'acquisition d'information. Une étude commanditée par le ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie sur les coûts de l'information fait état de montants moyens allant de:

200 E à 1200 E par an par cadre scientifique ou technique dans les entreprises et organismes innovants (total des dépenses engagées pour acquérir des documents sous forme papier ou électronique).

Or, si l'on inclut l'ensemble des supports ou canaux utilisés par le personnel pour accéder aux diverses informations utiles (participation à des colloques, réalisation d'enquêtes, visites de partenaires...), ce montant peut être encore nettement supérieur dans certaines entreprises. Notamment, une petite entreprise de haute technologie, active sur un marché où les produits sont rapidement obsolètes pourra consacrer des efforts permanents à la recherche d'information sur son environnement technico-économique, car sa survie en dépend. On verra ainsi une entreprise de cinq personnes réserver une personne à mi-temps à la veille.

Si les ressources humaines affectées à cette activité ne sont pas directement proportionnelles aux effectifs, certains experts avancent néanmoins le chiffre de

230 euros en moyenne par an et par employé pour un système de veille stratégique global (veille technologique, commerciale, réglementaire, brevets...).

Une entreprise de 200 personnes dépenserait donc environ 300 000 francs par an pour se veiller. Le calcul du coût de revient de l'activité prend en compte les aspects budgétaires les plus divers, depuis l'achat des « matières premières » (abonnements à des revues, références de banques de données, études de marché) jusqu'aux coûts salariaux.

➤ **Mesurer les retombées**

Le souci de pouvoir mesurer concrètement les retombées de la veille implique de prévoir, dès la mise en place du système de veille, des **moyens d'évaluer son efficacité** et sa **rentabilité** : indicateurs, tableaux de bord, traçabilité de l'information. Il est toujours possible de savoir quelles informations sont à l'origine du lancement d'un nouveau produit ou du choix d'intégrer un procédé permettant de réduire le prix de revient d'un produit. On peut alors rapporter les gains au coût global du système de veille, en termes de chiffre d'affaires ou d'accroissement de marge.

Une veille efficace peut par exemple permettre de diviser par dix les frais de conception et de développement d'un nouveau produit.

Il faut tout de même généralement près d'un an pour mettre en place et rendre opérationnel un véritable système de veille. Dans un premier temps, les **retombées** sont **plutôt qualitatives**. L'entreprise se pose alors à nouveau les mêmes questions d'auto - diagnostic qu'à la mise en place de sa démarche de veille. A ces interrogations s'ajoutent des questions concernant les nouveaux choix d'organisation le dispositif a-t-il permis de collecter des informations que l'on n'aurait pas trouvées auparavant ? Fournit-il des réponses plus rapides ? Les sources exploitées sont-elles plus fiables ? Les différents destinataires des informations sont-ils plus satisfaits ? L'information transmise a-t-elle permis de prendre des décisions ?

➤ **Le court terme rapporte déjà**

La réflexion préalable à la mise en place d'un véritable système de veille permet souvent, dès le court terme, de rationaliser les pratiques existant dans l'entreprise en matière d'acquisition, de traitement, de partage et d'exploitation de l'information. Cette phase de préparation, analogue au diagnostic qualité, permet d'identifier rapidement les recouvrements de domaines de surveillance d'un service à l'autre, d'évaluer la pertinence des revues reçues, d'envisager des améliorations immédiates dans l'organisation du partage de l'information et, in fine, de rationaliser les dépenses engagées pour la recherche d'information. En particulier, une évaluation rigoureuse des sources disponibles (papier, électroniques, contact avec des experts), et leur mise en concurrence par rapport aux préoccupations de l'entreprise, peuvent conduire en quelques mois à des économies notables.

➤ **Les retombées à moyen terme**

A moyen et long terme, les retombées se traduisent par une détection plus systématique de nouvelles opportunités, notamment grâce au fonctionnement en réseau, indissociable de la veille stratégique. L'entreprise peut en effet capter des informations déterminantes par le biais de tous les acteurs avec lesquels elle est en contact : clients, fournisseurs, partenaires au sein de centres techniques ou d'organismes, distributeurs, voire concurrents. Pour lancer l'organisation de veille sur de bonnes bases, l'entreprise peut ainsi commencer par consulter ses interlocuteurs privilégiés et demander à connaître leur propre organisation de veille. L'échange d'information permet alors de démultiplier la détection d'opportunités en fonctionnant sur la base du « renvoi d'ascenseur », même avec des concurrents.

➤ **Subordonner tout d'abord la démarche de veille à la conduite d'opérations Justifie les Investissements réalisés**

S'il est vrai qu'évaluer le retour sur investissement d'une démarche de veille n'est pas un exercice facile, une solution consiste également à prévenir pour une grande part le risque de dérapage ou d'hypertrophie de ces activités. En effet, l'observation des démarches de veille existant au sein des entreprises - d'ailleurs aussi bien dans des PME que dans des grandes entreprises- révèle pour un bon nombre d'entre elles une certaine dérive fonctionnelle des activités de veille : les dispositifs de veille mis en place deviennent en effet des centres de coût qui, très souvent, génèrent leur propres activités de veille (multiplication, dans une logique d'offre, de prestations du type revues de presse, bulletins de signalement d'information...). Ces dispositifs ont fréquemment le défaut de privilégier davantage le volume d'information diffusé, au détriment de la valeur ajoutée apportée à celle-ci. Conséquence même si les informations apportées par ces dispositifs de veille sont souvent considérées comme intéressantes, l'intérêt de telles démarches de veille est la plupart du temps remis en cause par les responsables d'entreprises qui les considèrent en général comme une forme de culture générale, donc contraire aux qualités opérationnelles qu'ils attendent d'une telle démarche, en termes d'apport de solution ou d'aide à la décision. Régulièrement on entend des responsables d'entreprises, au bout de quelques années d'expérimentation de la démarche de veille, dire des phrases telles que "c'est intéressant. mais qu'est-ce que ça nous apporte ?" ou encore "on a beaucoup d'informations, mais maintenant que fait-on ?"...

La solution sans doute la plus efficace consiste à éviter tout dérapage fonctionnel des activités de veille en **subordonnant tout d'abord l'exercice de la veille à la conduite d'opérations et à la prise de décision** (stratégique et/ou opérationnelle). Autrement dit, si la veille est utile afin de d'anticiper les changements et de réagir face aux événements importants pour l'entreprise, elle doit être, avant toute chose, une démarche permettant d'instruire les défis stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire de valider, de reconfigurer ou d'invalider ses projets.

Cette **démarche permet d'être plus proactif, dans la mesure où l'effort consacré à la veille dans le cadre de chaque projet de l'entreprise sera conditionné par les enjeux que représentent ces projets.**

➤ **Quelques exemples de ce que l'on peut gagner en mettant en oeuvre une démarche d'intelligence économique:**

Ce que l'on gagne en le faisant :

° le service des achats d'une entreprise agroalimentaire met en place un dispositif de veille dans l'objectif d'analyser les marchés correspondant à des matériaux d'emballage qu'elle utilise pour conditionner ses produits : coûts de fabrication, équilibres offre/demande tendances prévisibles d'évolution des prix... Au bout de 3 ans, l'entreprise économise 15 % sur ses achats, soit environ 200 fois le montant annuel investi dans le coût de fonctionnement du dispositif de veille.

° une société allemande, spécialisée dans la découpe traditionnelle de métaux, a imaginé très tôt le parti qu'elle pourrait tirer des développements de la technologie laser. Aujourd'hui cette entreprise est un leader européen de la découpe laser avec une avance confortable sur ses concurrents.

° en organisant son réseau d'information dans la détection des appels d'offre, une PME de 120 salariés du BTP, spécialisée dans l'installation électrique, fait preuve d'une réactivité supérieure à celle des grands groupes auxquels elle est confrontée.

Ce que l'on risque en ne le faisant pas :

- le tiers des dépenses de R&D européenne est consacré à des projets qui ont déjà été menés et dont les résultats sont déjà connus. La non-information est ainsi à l'origine d'un gaspillage énorme de ressources financières. Faute de réactivité dans la détection et la réponse aux appels d'offre, de nombreuses PME ont disparu ou ont été rachetées par de grands concurrents en réalité, cette réactivité est devenue une condition de survie.

- une entreprise inventive développe un nouveau type de litière pour chat à base de pâte à papier et lance son produit sur la base d'une étude marketing. Elle omet cependant de s'informer des évolutions réglementaires en cours -alors que les informations étaient déjà accessibles- qui interdiront l'usage de cette matière.

- des entreprises horlogères détenant des savoir-faire spécifiques dans le domaine de la micromécanique n'ont pas compris à temps les conséquences, pour leur métier, des développements technologiques dans le domaine de la microélectronique. Conséquence disparition pure et simple de fleurons de l'industrie horlogère française.

QUESTION 2

La mise en oeuvre d'une démarche de veille nécessite du temps qu'il est difficile de dégager dans de nombreuses entreprises

«... mes salariés sont déjà très occupés », « je n'ai pas le temps, en tant que chef d'entreprise, de m'en occuper », « la charge de travail des cadres de l'entreprise est trop importante pour le moment », « personne ne peut dans l'entreprise prendre en charge la collecte d'information »

➤ **une structure lourde n'est pas nécessaire**

L'organisation d'une démarche de veille ne fait pas forcément appel à la mise en place d'une structure lourde et coûteuse en moyens humains et financiers. Il est en effet possible d'adapter l'effort de veille à morphologie et aux moyens de l'entreprise. Ainsi, pour des entreprises de taille modeste (moins de 50 personnes par exemple>:

- les thèmes de veille à instruire peuvent être ramenés aux quelques préoccupations ou projets essentiels de l'entreprise -voire un seul projet- : détecter des appels d'offre, développer un nouveau produit, diminuer le coût de fabrication d'un produit, conquérir un nouveau segment de marché...

- si la collecte d'information informelle repose sur les réseaux que l'entreprise est capable de se constituer et d'animer, la collecte d'information écrite peut être en grande partie sous-traitée auprès de prestataires ou brokers en information (ARIST, CCI-Info, INPI, AFNOR, cabinets conseils privés...>;

- l'analyse de l'information collectée concernant un sujet de veille particulier pourra par exemple être réalisée de façon collective dans le cadre de quelques réunions des principaux responsables ou acteurs de l'entreprise.

➤ **une affectation de ressources minimales**

Néanmoins, il faut admettre que l'organisation d'une démarche de veille repose sur une organisation et des moyens humains et financiers minimaux. En d'autres termes, vouloir mettre en place une démarche de veille sans y affecter de moyens financiers et en considérant qu'il s'agit d'une activité supplémentaire à inscrire dans les missions de certains responsables, est d'avance voué à l'échec.

S'il est illusoire de croire qu'une démarche de veille peut fonctionner de façon efficace simplement en demandant aux employés de l'entreprise d'assumer de telles activités en plus de leurs fonctions respectives, il est également facile à comprendre que les entreprises, en particulier les PME, ne souhaitent ou ne peuvent tout simplement pas embaucher de personnel supplémentaire à dédier aux activités de veille.

Une solution consiste à reconnaître les activités de veille en les inscrivant dans les descriptions de postes des différents collaborateurs concernés au sein de l'entreprise et en leur permettant d'affecter une proportion de leur temps de travail à ces activités :

- ni trop importante, afin de ne pas nuire aux activités principales de chacun;
- ni trop faible, afin que les activités de veille puissent être réellement menées à bien.

Des ratios de l'ordre de 5 % du temps de travail à consacrer à la veille paraissent bien ajustés. De tels ratios ne devraient en réalité que très peu perturber les conditions de travail des acteurs concernés en effet, ces derniers pourront également tirer parti des activités de veille afin de mieux organiser leur travail -et ainsi gagner du temps-, dans la mesure où, d'une façon générale, le temps consacré par les cadres à rechercher et à retrouver l'information est estimé à 30 % environ de leur temps de travail (estimation Cabinet Catherine Leloup).

Il s'agit en résumé pour toute entreprise:

- tout d'abord, d'évaluer l'effort à consacrer, en termes de temps homme, aux différents dossiers de veille qu'il conviendrait d'instruire;
- de hiérarchiser ces différents dossiers selon leur priorité;
- de sélectionner un volume de dossiers ou d'actions de veille à conduire, compatible avec le temps disponible à consacrer aux activités de veille.

En règle générale, il est important de disposer d'un animateur de la démarche, d'une chargée de la documentation, de plusieurs experts internes chargés d'exploiter l'information (responsables de projets> et —dans un futur proche- d'une personne chargée de la collecte d'information sur Internet.

➤ **des solutions peu onéreuses existent**

Parmi les solutions utilisées par les entreprises de taille modeste, on peut citer:

- affecter au responsable qualité la fonction d'animateur de la veille,
- charger une secrétaire de la fonction « documentation »,
- employer, à plusieurs entreprises, un cadre à temps partagé,
- utiliser les dispositifs CORTECHS ou CIFRE, permettant d'employer respectivement un technicien supérieur ou un doctorant
 - pouvoir s'appuyer sur un emploi-jeune, mis à disposition par une collectivité régionale,
 - bénéficier d'une veille collective proposée dans le cadre d'un programme régional d'intelligence économique...

QUESTION 3

La mise en oeuvre de la veille nécessite-t-elle des compétences spécifiques?

« Faut-il être connecté à Internet ? », « la veille, c'est trop compliquée pour mon entreprise »

➤ **le processus de veille : une démarche à organiser**

D'une façon générale, le bon fonctionnement d'un dispositif de veille au sein de toute entreprise ne peut être assuré que:

- si les différentes étapes du processus de veille, qui constituent les maillons de la chaîne de valeur de la veille, sont effectivement respectées et réalisées:
- et si différentes compétences, nécessaires afin de remplir les fonctions spécifiques correspondant à ces maillons, sont associées.

L'ensemble des étapes du processus de veille a pour objectif, à partir de la définition des sujets de veille, de transformer des informations brutes collectées en "produits d'information" - analyse, synthèse, recommandations... - à forte valeur ajoutée apportant des réponses immédiatement exploitables par le destinataire (client utilisateur du service de veille).

➤ **la veille ne se résume pas à la seule collecte d'informations sur Internet**

Pour bon nombre d'acteurs économiques, l'évocation du concept de veille suggère principalement une démarche de collecte d'information, reposant sur l'exploitation de différents outils et moyens, tels qu'Internet, les bases de données, etc. Une telle vision très restrictive d'une démarche de veille présente différents risques:

- les entreprises qui effectuent cet amalgame "veille = collecte d'informations" ont tendance à se focaliser très vite sur la mise en oeuvre d'une démarche de collecte, en oubliant trop souvent que celle-ci ne constitue pas une fin en soi, mais reste un moyen afin de répondre à des préoccupations stratégiques et/ou opérationnelles de responsables au sein de l'entreprise. Cet amalgame est à lui seul responsable de nombreuses dérives et insatisfactions des dispositifs de veille mis en place : "dérive fonctionnelle" des activités de veille (le dispositif de veille génère lui-même ses propres activités>, inadéquation de l'information restituée aux besoins des responsables concernés, volumes d'information restitués trop importants et/ou sans valeur ajoutée, etc.
- cette vision très étroite et partielle de la veille qui a tendance à hypertrophier les aspects liés à la collecte d'information, n'incite pas les entreprises à évoluer vers une démarche plus structurée, mieux adaptée aux besoins des décideurs, qui s'organise suivant un processus constitué de différentes étapes, et à mettre en place les conditions nécessaires au bon fonctionnement de ce processus.

➤ **la veille, c'est la mise en oeuvre de différentes étapes**

Le premier exercice pour toute entreprise quelle qu'elle soit, désireuse de mettre en place un dispositif de veille réellement efficace, consistera à réfléchir et à apporter une réponse opérationnelle et organisationnelle à chacune des étapes du processus de veille.

Ces étapes sont:

- **spécification des besoins:** "sur quoi (quels sujets> devons-nous faire de la veille ?" La spécification des besoins, qui constitue la toute première étape, primordiale, du processus de

veille, consiste ainsi à définir et à hiérarchiser les sujets de veille à instruire. En bref, elle répond à la question : “sur quoi devons-nous faire de la veille ?”.

Afin que l'information devienne véritablement une matière première stratégique, il est impératif d'impliquer le dispositif de veille dans les réflexions et projets stratégiques de l'entreprise.

• **définition du programme d'actions** : “quels “produits d'information” faut-il restituer et comment les construire ?”

A partir des résultats de la phase de spécification des besoins, c'est-à-dire une fois les sujets de veille identifiés, il s'agit de bâtir les programmes d'action, en l'occurrence la méthodologie et les moyens à mettre en oeuvre afin d'apporter des réponses aux différents sujets de veille à mener.

• **collecte d'informations blanches et grises** :

Afin de mener à bien les dossiers de veille, c'est-à-dire d'apporter aux responsables destinataires les informations répondant à leurs préoccupations et besoins, il est bien entendu indispensable de rechercher des informations permettant d'alimenter les réflexions et analyses à produire. A ce stade, il convient :

- d'identifier, pour chaque type d'information à rechercher dans le cadre du plan d'action associé au dossier de veille, les sources à la fois accessibles, pertinentes et d'un coût compatible avec les enjeux du dossier pour l'entreprise :
- de mettre en oeuvre les moyens nécessaires afin de capitaliser l'information utile sur les sources pertinentes identifiées (coordonnées d'experts, modes d'utilisation spécifiques de certaines sources, etc.).

• **validation, analyse et synthèse** :

Si la collecte et la diffusion de l'information représentent des fonctions aux contours bien définis, le traitement demeure un concept plus flou. Ce maillon de la chaîne de valeur de l'information recouvre différentes opérations, qui s'étendent de la validation de l'information brute collectée jusqu'à la fabrication de “produits d'information” à valeur ajoutée, qui s'adressent à des “clients” au sein de l'entreprise, en réponse à leurs besoins spécifiques.

• **diffusion et communication** :

Répondre aux besoins d'un responsable donné nécessite d'adapter non seulement le mode de traitement de l'information, mais aussi le mode de communication des résultats, de façon à ce que le responsable en prenne connaissance et les assimile dans les meilleures conditions.

A ce stade, deux constats généraux sont à prendre en compte dans le choix du mode de communication de l'information :

- d'une part, le cycle information-décision s'accélère de plus en plus en raison de l'accélération du rythme d'évolution des technologies et des marchés : les responsables d'entreprise sont de ce fait de moins en moins disponibles, en particulier pour accéder à l'information
- d'autre part, le transfert d'information entre différents responsables se fait encore en priorité de façon orale.

Il est donc important de se rapprocher d'un mode de communication efficace tenant compte de ces constats.

• **décision / action, et bouclage du processus** :

Tous les maillons du processus de veille décrits précédemment ont ainsi pour objectif d'épauler les responsables dans leurs réflexions stratégiques et leurs prises de décision stratégiques et opérationnelles.

Si ce processus de veille fonctionne de façon permanente, les besoins en information et donc les dossiers instruits dans le cadre de la démarche de veille évoluent et se renouvellent. Le

processus doit ainsi prévoir un mécanisme de rebouclage permettant d'intégrer régulièrement l'évolution des besoins en information et de redéfinir les plans d'actions de veille.

➤ mise en place de procédures et moyens de gestion des activités de veille

La mise en place de procédures et moyens de gestion suit un triple objectif:

- garantir la bonne réalisation de chaque dossier de veille dans un objectif de satisfaction du client final (décideur):
- capitaliser la connaissance acquise, notamment en ce qui concerne l'expertise des sources et ressources en informations et les méthodologies liées à la conduite de dossiers de veille:
- gérer efficacement l'activité de veille afin d'accroître ses performances

➤ intégrer une culture tous les acteurs de l'entreprise sont concernés

La réussite d'un dispositif de veille au sein d'une entreprise est certes conditionnée par la mise en place d'une organisation adaptée et de procédures. Mais il s'agit également d'une question de **culture d'entreprise**, qui doit être propice au développement des activités de veille.

Afin d'évoluer vers une réelle culture "d'intelligence économique", qui ne s'acquiert que sur la durée, différentes actions peuvent être entreprises, en l'occurrence:

- donner aux acteurs de l'entreprise (tous susceptibles d'être des capteurs d'information) une vision stratégique minimale, leur permettant et leur donnant réellement envie de participer activement aux activités de veille ;
- organiser périodiquement des sensibilisations et formations à la veille celles-ci pourront porter en particulier sur des outils et méthodes de collecte, sur des méthodes d'analyse, etc. ;
- inciter les acteurs à s'ouvrir sur l'extérieur en organisant par exemple des réunions thématiques ;
- faire évoluer la culture et décloisonner les services en les sensibilisant les employés aussi bien aux aspects techniques, économiques, réglementaires, concurrentiels, etc.

➤ faut-il s'organiser par cellule de veille ?

Afin de gagner en efficacité et en pertinence dans le traitement (analyse) de certains sujets de veille faisant appel à des savoirs et des compétences spécifiques, il est opportun de mettre à contribution des analystes spécialistes, faisant montre de l'expertise et des compétences requises.

Ce type de dispositif, qui s'appuie sur des analystes recrutés au sein des différentes directions et départements de l'entreprise, et pour lesquels la fonction d'analyste constitue une quote-part du temps de travail, s'oppose à un mode d'organisation souvent rencontré en milieu PMI, qui privilégie la fonctionnalisation du dispositif de veille (les activités de collecte, de traitement et de diffusion de l'information sont assurées par une équipe restreinte, entièrement consacrée aux activités d'informations, au sein d'une "cellule de veille"). Dans une telle configuration, il est clair que, malgré les qualités professionnelles dont peuvent faire preuve les responsables de ce dispositif, le traitement de l'information ne pourra en général être réalisé que partiellement, par manque à la fois de temps à y consacrer et d'expertise couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise. Ces cellules de veille proposent d'ailleurs, très fréquemment, des produits d'information à faible valeur ajoutée tels que revues de presse, signalement de brevets...

A noter que les entreprises Japonaises, références incontournables en matière d'organisation d'intelligence économique, ne disposent pas de service spécialisé dans l'information, ni de personnel exclusivement consacré aux activités de veille. Spécialiste des technologies de l'information, le sociologue Manuel Castells, de l'université de Berkeley, observe ainsi que **"le traitement de**

l'information est plus productif quand il est enraciné dans la production matérielle ou la manipulation des marchandises, et non disjoint » au sein d'une entité fonctionnelle.

QUESTION 4

La veille est-elle utile pour toutes les entreprises? « même si l'activité est régionale », ou « si l'entreprise est un sous-traitant », ou « si les donneurs d'ordre imposent tout à l'entreprise »...

“Il n’y a pas de bon vent pour celui qui ne sait où il va”. Bien que cette assertion paraisse évidente, il n'en est pas moins évident que nombre d'entreprises n'en tiennent pas suffisamment compte. Bien souvent, cela dénote d'une **absence de stratégie** de l'entreprise.

L'information constitue, d'une façon générale, une matière première stratégique qui doit permettre aux responsables auxquels elle s'adresse notamment d'agir, d'anticiper ou de réagir.

Quelle que soit sa situation, une entreprise doit pouvoir évoluer:

- si elle a un marché régional, il est indispensable pour elle d'être alertée par un nouvel entrant et/ou de chercher à élargir son marché; elle peut également être confrontée à la recherche de nouveaux fournisseurs ou encore à résoudre des problèmes techniques...
- si elle est sous-traitante, il peut être opportun pour elle de proposer des innovations à son donneur d'ordre (cf le cas de l'automobile), et/ou de moderniser son outil de production et/ou d'identifier de nouveaux marchés et/ou de trouver un produit propre à fabriquer...

Dans le cadre de tous ces projets (stratégiques ou opérationnels), un dispositif de veille a pour but de répondre à des questions du type : le projet est-il jouable ? quels sont les conditions de succès ? quels moyens mettre en oeuvre ? quelles solutions s'offrent à l'entreprise ? etc.

QUESTION 5

L'intelligence économique est-elle accessible aux entreprises de taille modeste ?

La veille est une démarche structurante: elle conduit à la réflexion stratégique.

La conduite d'activités de veille présente différents avantages. En permettant aux entreprises de mieux comprendre leur environnement, elle leur permet de détecter des opportunités de développement et d'identifier des menaces qui pèsent sur leurs activités et marchés. Elle incite ainsi les entreprises à réfléchir à leur avenir et donc, à développer leur réflexion stratégique, à laquelle peu de petites entreprises voire de PME sont habituées.

La mise en place d'une démarche de veille peut ainsi constituer une démarche très structurante pour de nombreuses petites ou moyennes entreprises qui, souvent absorbées par leur gestion et activité quotidiennes, n'ont que peu -voire pas- de vision à moyen et long termes de leur devenir. Car ***“il n’y a pas de bon vent pour celui qui ne sait où il va”***.

Plusieurs solutions sont possibles pour les TPE

- soit de limiter le dispositif de veille à la conduite d'opérations et à la prise de décision (stratégique et/ou- opérationnelle). Autrement dit, si la veille est utile afin de d'anticiper les changements et de réagir face aux événements importants pour l'entreprise, elle doit être, avant toute chose, une démarche permettant d'instruire les défis stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire de valider, de reconfigurer ou d'invalider ses projets.
- soit de sous-traiter entièrement la collecte d'informations, pour n'avoir qu'à l'exploiter; cette sous-traitance peut être d'un coût fortement réduit, au cas où des programmes de veille collective sont proposées dans le domaine et/ou sur la région (exemples: textile en Rhône-Alpes, coutellerie et sous-traitance automobile en Auvergne, mécanique et électronique en Alsace; veille collective pour les adhérents de l'Association Française du Prototypage Rapide ou pour le secteur du BTP et du Génie Civil....

QUESTION 6

L'intelligence économique, c'est de l'espionnage industriel ?

Devant la mise en place d'un système de veille technologique, les responsables d'entreprise se trouvent naturellement confrontés aux difficultés d'accès à l'information utile. Cette situation les conduit couramment, et de façon intuitive, à amalgamer la pratique d'une veille performante avec celle d'un espionnage industriel, qui semble représenter à leurs yeux la solution incontournable afin d'accéder à des informations réellement pertinentes. En fait ce point de vue simpliste est inexact et dangereux, parce qu'il tend vers une forme d'apologie d'une pratique condamnable, et parce qu'il détourne des réelles difficultés de la veille, et par là même des solutions permettant d'y remédier.

En réalité les professionnels de la veille considèrent **que 90 % de l'information utile est disponible en toute légalité**. Une pléthore **d'informations publiques**, libres d'accès et d'utilisation, est en effet accessible grâce à une foule de documents écrits et au cours d'entretiens informels avec différents types d'experts. Toutes ces informations apportent souvent à elles seules, grâce à un croisement méthodique, l'essentiel des renseignements utiles à l'entreprise.

Le veilleur peut également accéder librement aux **informations dites réservées**, c'est-à-dire faisant l'objet d'un droit privatif, comme les brevets. Paradoxalement, ces informations sont divulguées pour mieux protéger leur propriétaire contre une exploitation par un tiers. Si l'exploitation des données décrites est effectivement strictement réservée à leur titulaire, les informations présentées peuvent malgré tout fournir de précieux renseignements. Le contenu des brevets peut ainsi permettre d'identifier les axes de recherche de la concurrence, de réorienter ses propres recherches sur des thèmes adjacents, d'abandonner celles qui portent sur les innovations décrites dans les brevets, ou encore de décider de l'acquisition de licences.

D'autres **informations** restent bien sûr **confidentielles**, et donc inaccessibles sans le consentement exprès de leur propriétaire. Ce n'est donc pas l'accès lui-même à ces informations -secrètes, mais non couvertes par un droit privatif- qui est répréhensible, mais bien les modalités selon lesquelles on y accède. C'est ainsi que le débauchage déloyal d'un employé ou la violation d'un engagement contractuel de confidentialité peuvent constituer des actes illicites susceptibles d'engager la responsabilité civile. Cependant, l'entreprise victime devra non seulement apporter la preuve du comportement fautif, mais également démontrer qu'elle a subi un préjudice, et qu'il existe un lien de cause à effet entre l'accès frauduleux à l'information et ce préjudice. Si la preuve peut être apportée relativement aisément lors de l'acquisition d'un savoir-faire technique, démontrer la violation d'un secret commercial ou organisationnel demeure beaucoup plus délicat et complexe.

Notons que si un salarié de l'entreprise révèle un procédé industriel secret et original, l'article 418 du Code Pénal (datant de 1810!) prévoit, dans le cadre du délit de violation du secret de fabrique, de

sanctionner également le bénéficiaire de la révélation. Le veilleur indélicat pourrait alors être poursuivi au titre de complice ou de receleur. L'article 408 prévoit des charges similaires pour le délit d'abus de confiance, par exemple si un employé ou un partenaire de l'entreprise, à qui le savoir-faire confidentiel a été transmis, le détourne de la destination initialement envisagée. Il devra néanmoins s'agir d'un bien matériel -par exemple un plan- mais en aucun cas d'une idée.

On touche ici du doigt le caractère un peu désuet de la législation à l'heure de la dématérialisation de l'information, ces textes prennent uniquement en compte la dépossession des supports matériels contenant les informations confidentielles (documents, disquettes, vol par photocopie...). Pour remédier à cette situation, la loi Godfrain du 5 janvier 1988, renforcée par la loi du 22 juillet 1992, vise toutefois à lutter contre la fraude informatique, notamment via les réseaux télématiques. Elle permet de sanctionner l'accès

frauduleux aux systèmes informatiques, les entraves à leur fonctionnement, et l'atteinte à l'intégrité et l'authenticité des données.

Tous ces textes ne doivent pas faire oublier que le veilleur trouvera suffisamment d'informations utiles en respectant scrupuleusement les règles légales, qui demeurent finalement peu contraignantes. L'entreprise a en fait tout intérêt à focaliser son effort sur les modes d'interprétation de l'information disponible plutôt que sur la manière d'obtenir, plus ou moins frauduleusement, des informations protégées ou confidentielles. Les réelles difficultés rencontrées dans la conduite d'une veille sont en fait plus liées à la prolifération des informations, à l'extension mondiale des marchés et à l'accélération des rythmes d'évolution, qu'aux difficultés d'accès aux informations secrètes.

QUESTION 7

L'intelligence économique peut-elle aussi être utile aux entreprises filiales de groupe, sans autonomie de prise de décision ? « ... aux entreprises qui produisent uniquement ? »

Un dispositif d'intelligence économique sert non seulement à prendre des décisions stratégiques, mais aussi à trouver des solutions opérationnelles (trouver un nouveau fournisseur, résoudre un problème de logistique, identifier une solution technique à des problèmes de production...) à anticiper et à réagir:

- **trouver des solutions** : la veille a ici pour objectif de débloquer une situation, Il s'agit, dans le cadre des activités quotidiennes, de trouver les solutions optimales qui s'offrent à l'entreprise : identifier un fournisseur de matériaux, matériels, de machines..., pour acheter suivant le meilleur rapport qualité/prix, trouver une solution technique susceptible d'améliorer la production ou de conférer de meilleures propriétés à son produit, mieux connaître son client (apprécier sa solvabilité par exemple), identifier un centre d'expertise capable d'intervenir rapidement dans l'entreprise....

Ces sujets d'intérêt sont appréhendés dans l'ensemble des services. Ainsi, même si l'entreprise n'est pas maître de sa stratégie, de tels besoins existent en nombre, dans les services opérationnels. Bien souvent, pour les résoudre, l'entreprise ne peut pas s'appuyer sur le dispositif de veille de sa maison mère, d'autant que celle-ci est étrangère le contexte français diffère pour de nombreuses problématiques (fournisseurs, clients notamment).

- **anticiper** : la veille a ici pour objectif de préparer la réflexion. Il s'agit d'appréhender, dans le cadre d'une veille prospective, les évolutions et changements futurs de l'environnement de l'entreprise -à partir d'une détection de signaux faibles- afin d'anticiper les menaces ou

opportunités qui se profilent et ainsi, de les intégrer au plus tôt dans la réflexion stratégique et d'identifier des défis stratégiques nouveaux.

Ces sujets ne sont pas corrélés aux choix stratégiques l'entreprise, mais sont définis à partir de la perception de son environnement. C'est là toute la difficulté d'appréhender de tels sujets. Afin de définir de tels sujets de veille prospective, une méthode consiste à les appréhender d'une part à partir des savoir-faire spécifiques de l'entreprise et d'autre part à partir de ses couples produit / marché. Il convient donc au préalable de mettre à plat ces différents éléments.

- **réagir** : la veille a ici pour objectif d'alerter. Il s'agit pour l'entreprise d'être alertée en temps opportun des événements importants auxquels elle se doit de réagir rapidement.

Contrairement aux objectifs « agir et anticiper », « être alerté » des événements importants survenant dans son environnement a pour finalité première d'en tirer des conséquences immédiates au niveau tactique.

La difficulté de ces actions de veille, qui requièrent une mise en oeuvre de moyenne d'observation de son environnement réside dans l'aptitude à bien cerner les champs d'investigation, dans lesquels des événements importants sont susceptibles d'apparaître.

Il serait évidemment opportun que chaque salarié soit attentif aux événements importants pouvant intéresser son entreprise et fasse remonter cette information.

Une méthode complémentaire consiste également, comme précédemment, à évaluer, à partir des savoir-faire spécifiques et des couples produit / marché de l'entreprise, quels sont les champs a priori les plus importants à surveiller: il peut s'agir de technologies, de concurrents, de réglementations, etc. Il sera ainsi opportun de mettre en place une surveillance automatisée de son environnement à partir de sources d'information d'actualités, régulièrement interrogées sur la base de mots-clés correspondant à ses concurrents, ses technologies, ses réglementations, etc. Des sources telles que des banques de données télématiques d'actualités ou le réseau Internet constituent d'excellents moyens afin de mettre en place de telles démarches de veille.

QUESTION 8

L'intelligence économique s'adresse-t-elle ~ toutes entreprises, de tous secteurs ?

« . . .même aux entreprises à activités uniques, atypiques, aux marchés protégés... »

L'intelligence économique est une démarche analogue à la qualité

Le besoin d'une démarche d'intelligence économique est indépendant, tout comme le besoin de qualité, de l'activité et de la taille de l'entreprise.

La démarche de mise en place d'un dispositif d'intelligence économique s'apparente, dans une certaine mesure, à la démarche de mise en place d'un système qualité. Elle implique pour l'entreprise de consacrer du temps et un budget, et d'identifier clairement un responsable du système. La démarche de veille implique par ailleurs, elle aussi, un mode d'organisation transversal et un travail en projets. Enfin, les dirigeants doivent nécessairement s'impliquer, s'assurer que la veille est intégrée à la culture de l'entreprise -comme peut l'être la qualité- et faire un retour au personnel sur les prises de décision engendrées par l'information recueillie. La démarche de veille s'inscrit ainsi dans une philosophie analogue à celle de la qualité, en tendant à mobiliser en permanence tous les membres

de l'entreprise afin d'améliorer la qualité de ses produits et services, en relation avec l'évolution de son environnement.

Les organismes de certification et les cabinets conseil impliqués tant dans la qualité que dans la veille constatent tous les jours les entreprises les plus sensibilisées aux enjeux de la veille stratégique et de l'intelligence économique sont celles qui ont déjà mis en place un système qualité. Par ailleurs, les entreprises les plus volontaires dans ce domaine sont également souvent caractérisées par des investissements importants en matière de formation et par un pari sur le potentiel humain.

Ces entreprises qui ont mis en place un système qualité ont dû nécessairement passer par une phase de sensibilisation du personnel aux enjeux de la démarche. Si bien que les collaborateurs ont pris l'habitude de communiquer et d'échanger de l'information. Ainsi, pour les petites et moyennes entreprises, l'assurance qualité et le respect des normes internationales peuvent s'avérer un support efficace à la mise en place progressive d'un dispositif de veille. Et ceci d'autant plus que ces entreprises ont rarement les moyens de créer une structure spécifique.

Comme en assurance qualité, l'entreprise qui se lance dans l'organisation d'une démarche de veille commence par répertorier et classer l'information disponible et éliminer les documents inutiles. Par ailleurs, elle désigne des responsables de thèmes et des listes de diffusion, et s'organise pour garantir une mise à jour régulière de l'information.

Comme en assurance qualité, un responsable ou un animateur de la veille est désigné, qui doit être garant du fonctionnement du dispositif. Si jusqu'alors les fonctions de collecte, de traitement et de diffusion de l'information étaient considérées comme l'affaire d'un ou de quelques hommes -qui surveille, alerte, traite tous les dossiers et diffuse l'information vers les autres-, les entreprises prennent aujourd'hui conscience du fait que tout le personnel participe non seulement à la collecte, mais aussi à l'analyse de l'information. De plus, comme dans le cas de la qualité, tous les acteurs mettent en oeuvre des méthodes spécifiques.

Les cabinets conseil remarquent que les animateurs ou responsables qualité sont souvent les plus motivés pour mettre en place un dispositif de veille. Ils constatent par exemple qu'il y a un lien indéniable entre l'état d'esprit "qualité" et l'état d'esprit "veille" dans les entreprises. Comme l'un d'entre eux le souligne, « l'assurance qualité implique une bonne circulation de l'information et une certaine transparence, ce qui est indispensable également à la veille ». «Un responsable qualité qui a mis en place le système dans l'entreprise a une expérience de ce type de projet : il doit faire passer des messages, soutenir une culture particulière dans l'entreprise.

Les compétences d'animation et d'organisation requises pour la veille sont analogues. De plus, l'animateur qualité a une vision transversale de l'entreprise et sait qui a besoin de quelle information. » Le responsable de la veille, dans sa fonction, doit avoir un niveau d'autorité et d'autonomie équivalent à celui du responsable qualité. Par ailleurs, il doit également s'appuyer sur un minimum de formalisme et garantir un suivi rigoureux du cheminement et de l'exploitation de l'information. Enfin, les activités de veille doivent être périodiquement réajustées à la politique de l'entreprise.

Notons que les flux d'informations générés par l'activité de veille viennent s'ajouter à ceux du système qualité, tout en étant plus complexes, en raison de la grande diversité des sources et de la nature des informations. Sans compter que chacun détient souvent des informations importantes pour son voisin et que la démarche de veille implique, pour commencer, d'identifier et d'exploiter le savoir déjà existant dans l'entreprise. Cette étape de recensement du patrimoine informationnel permet d'élaborer un tableau de compétences, mais aussi de désigner des responsables de thèmes de surveillance. Ainsi, tout comme la qualité s'attache dans ses premières phases à identifier les gisements de progrès, la veille commence par un travail de diagnostic visant à identifier les thèmes de surveillance prioritaires. Les réticences au démarrage sont également de même nature: peur du changement, d'un surcroît de travail, du formalisme, des exigences de rigueur. Si ces réticences ont été levées dans l'entreprise par une mise en place de la qualité réussie, la voie est préparée pour la démarche de veille.

Ainsi, si la démarche de veille s'inscrit dans un cadre beaucoup plus large et plus prospectif que la démarche qualité, elle peut néanmoins bénéficier des efforts d'organisation et d'échanges d'informations qui auront déjà été réalisés au sein de l'entreprise. De toute évidence, dans les petites

et moyennes entreprises qui respectent les normes de qualité internationales -et en particulier la norme ISO 9001-, le responsable ou l'animateur du dispositif de veille aura tout intérêt à s'appuyer sur l'expérience du responsable assurance qualité, lorsque celui-ci existe.

QUESTION 9

L'intelligence économique peut-elle intéresser une entreprise qui pratique déjà, qui possède un service documentation ou un service de veille ?

➤ le service de veille se résume très souvent à un service de collecte d'informations

D'après l'enquête de l'ADIT réalisée au premier semestre 1999 auprès d'un échantillon représentatif de 400 entreprises françaises, 47 % des entreprises affirment avoir mis on place un dispositif de veille interne, et il % envisagent d'en mettre en place dans un proche avenir.

Cependant, à y regarder de près, très souvent ces entreprises ne maîtrisent qu'un pan (et souvent que partiellement) de la chaîne de valeur de la veille. Elles n'ont pas structuré la démarche, ne se sont pas organisées pour, on continu, exploiter l'information et la diffuser, ni défini précisément leurs besoins et les missions de chacun dans le dispositif.

De surcroît, en matière de recherche et de collecte d'information, ces entreprises n'ont pas fait le tour des possibilités. Leur comportement sont en général de deux ordres :

- certains responsables de la veille, en particulier les profils de type documentalistes, ont tendance à exploiter essentiellement et parfois exclusivement les sources d'information écrite (sources blanches)- : revues généralistes et spécialisées, bases de données télématiques, Internet...
- d'autres profils, tels que les cadres dirigeants, ont plutôt l'habitude d'exploiter des sources informelles (sources grises), en recherchant l'information à travers leurs réseaux.

Ces deux types de comportements reflètent des cultures différentes, dans lesquelles il ne faut pas se laisser enfermer. En effet, l'exploitation des sources d'informations constitue, bien entendu, un moyen et non une finalité : il convient donc, en fonction des informations recherchées, d'identifier et d'exploiter les sources les mieux adaptées, qu'elles soient formalisées (écrites) ou informelles (orales).

➤ les besoins en conseil et en organisation sont aussi —sinon plus- nombreux pour une entreprise qui fait de la veille que pour une qui n'en fait pas

L'enquête de l'ADIT fait également ressortir que, même si l'entreprise dispose d'un service de veille, maints problèmes restent à résoudre:

- le manque de temps pour aller chercher l'information (pour 63,5% d'entre elles)
 - la rareté des informations pertinentes (pour 57 % d'entre elles)
 - la trop grande quantité d'informations qui parvient aux entreprises, alors qu'elle n'a pas les moyens de faire le tri (pour 49 % d'entre elles)
 - la circulation difficile de l'information
 - la barrière de la langue
 - ...
- **le traitement constitue souvent le maillon faible de la chaîne de valeur de l'information. Les causes sont à rechercher à la fois dans notre culture scientifique en matière de veille ou d'intelligence économique, et dans les organisations.**

Comme le souligne le précepte, "l'information appartient à celui qui l'exploite". Si ce principe reflète une vérité facile à concevoir, les organisations d'intelligence économique au sein des entreprises françaises ne donnent pas nécessairement l'impression de l'avoir bien assimilé.

En effet, interrogés sur les difficultés rencontrées dans le cadre du fonctionnement de leur dispositif de veille ou d'intelligence économique, les acteurs concernés admettent, pour une majorité d'entre eux, qu'ils exploitent mal ou insuffisamment l'information dont ils disposent. Certes, différentes causes peuvent être à l'origine de ce constat, en particulier une mauvaise diffusion de l'information. Cependant, un tel diagnostic permet, dans le cas général, de mettre en lumière un dysfonctionnement de l'un des maillons essentiels de la chaîne de valeur de la démarche de veille : le traitement de l'information.

Ainsi, un manque d'organisation ou un fonctionnement inadéquat du processus de traitement de l'information se traduit fatalement par des difficultés d'appropriation de cette information, par ses clients destinataires. En effet, non ou peu conforme à leurs préoccupations, l'information qui leur est restituée s'avère ainsi peu opérationnelle et donc difficilement exploitable.

➤ La barrière de la langue encore tenace

Paradoxe : alors que les entreprises surveillent des secteurs géographiques toujours plus étendus, du fait de l'internationalisation des marchés, elles se limitent aux documents en langue française ou éventuellement en anglais. Les informations en langues rares (japonais, chinois...), et même certaines langues moins exotiques telles que l'allemand, l'italien ou l'espagnol, sont en général écartées de la collecte, non par manque d'intérêt mais par manque de compétences linguistiques permettant de les exploiter. En pratique, seules les entreprises ayant des filiales à l'étranger en profitent, pour les trois quart d'entre elles, pour collecter sur place de l'information. Ces difficultés de collecte et de traduction de l'information internationale sont des insatisfactions clairement exprimées par les acteurs économiques interrogés.

QUESTION 10

*L'intelligence économique n'est-elle pas devenue un effet de mode?
« un nouveau dada des institutions »*

➤ L'intelligence économique existe depuis très longtemps au Japon et aux Etats-Unis

Le modèle -culturel- japonais :

"Nous ne cesserons de rechercher l'information dans le monde entier pour enrichir l'empire" (5^e serment de la constitution Japonaise de 1868).

Ce pays, berceau de l'intelligence économique, a depuis très longtemps une véritable stratégie qui consiste, d'une part, à emprunter les connaissances et technologies disponibles à l'étranger ... et d'autre part, à concentrer les surcoûts sur le marché domestique pour soulager les industries exportatrices.

Un proverbe couramment utilisé au Japon énonce que "les idées appartiennent à ceux qui les exploitent". Les entreprises Japonaises consacrent aujourd'hui en **moyenne 2,1 % de leur chiffre d'affaires à la veille technologique et concurrentielle, et considèrent que près de 5 % de leur temps de travail est affecté au traitement et la diffusion de l'information collectée à l'extérieur de l'entreprise**. Au milieu des années 1980, une étude américaine démontrait que 5 % seulement

des produits Japonais intégraient une technologie ou des procédés strictement Japonais. Cette même étude démontrait que le Japon avait pu acquérir pour un montant global de 1 milliard de dollars, des petites entreprises américaines de haute technologie ("start-up"), dont la création et le développement avait coûté plus de 10 milliards de dollars aux contribuables américains (au travers essentiellement des financements du Pentagone).

Le modèle américain :

Ce qui est vrai depuis plus d'un siècle pour le Japon le devient pour les États-Unis, où l'arrivée au pouvoir du Président Clinton a été marquée par la constitution d'un puissant pôle fédéral en charge des questions d'intelligence économique, et par la multiplication des procédures de concertation et d'échanges d'information État/Industries.

L'intelligence économique aux États-Unis, c'est tout d'abord, après la chute du mur de Berlin, la reconversion des services de renseignements. En effet, 80 % du personnel de la CIA, qui sont une quinzaine de milliers, a été changé. On a remplacé des militaires par de nouveaux stratèges financiers, ingénieurs, spécialistes de marchés... Il semblerait que 80 % des effectifs de la centrale travaillent au profit d'industriels américains sur des objectifs strictement économiques et financiers.

Les États-Unis se sont également dotés d'une véritable doctrine de sécurité économique, aujourd'hui en vigueur dans les secteurs les plus larges de la nation.

Parmi les multiples expressions de cette doctrine, on peut mentionner le fort activisme gouvernemental pour la promotion des exportations américaines ("Advocacy Policy", la politique du plaidoyer) et, d'autre part, la stratégie de plus en plus offensive en matière de développement et de contrôle des réseaux d'informations, électroniques notamment.

S'agissant de la promotion des intérêts économiques américains sur les marchés extérieurs, la création en 1993 d'une "War Room" (ou Advocacy Center) au sein du Département du Commerce permet aux industriels américains de s'imposer en s'appuyant sur une centaine de personnes affectée à cette structure, et qui coordonnent les services de renseignements, les interventions politiques, les moyens de pression financière, les moyens éventuels de déstabilisation des concurrents... Couplée au "ciblage" des principaux marchés émergents et à la multiplication des interventions fédérales à l'étranger, cette War Room se serait traduite par la création nette aux États-Unis de 300 000 nouveaux emplois, et par 150 milliards de dollars d'investissements directs et 250 milliards de dollars d'exportations.

Dans le domaine des réseaux électroniques, les États-Unis sont en passe d'acquérir une position de domination mondiale, voire de quasi-monopole. La pression américaine est particulièrement forte dans le domaine de la distribution des bases de données, et les grands serveurs américains procèdent déjà à une distribution sélective et discriminatoire des informations selon la nationalité des utilisateurs (en d'autres termes, on relève aujourd'hui des modes de distribution "US Only" par les grands opérateurs américains que sont Chemical Abstract Service, Medline ou Dialog).

Ajoutons que ce risque de dépendance stratégique vis-à-vis des États-Unis est encore accentué par le développement extraordinaire du réseau Internet, qui compte en fin 1998 près de 40 millions d'utilisateurs dans plus de 150 pays. Il est toutefois difficile d'avancer des valeurs numériques précises concernant le développement de ce réseau. Le nombre d'ordinateurs connectés double chaque année, et à celui des sites Web tous les trois mois (c'est considérable pour un réseau qui était inconnu du grand public jusqu'en 1993-94). L'Internet apparaît dès lors comme une véritable révolution informatique, en passe de modifier profondément les mécanismes de production et d'échanges internationaux de données.

➤ *La France et ses entreprises, de plus en plus convaincues de la nécessité de mettre en oeuvre des démarches d'intelligence économique*

Depuis 2000, (d'après l'enquête menée par l'ADIT), 70 % des entreprises de plus de 500 salariés disposent d'une organisation de veille formalisée, avec un animateur responsable. Les domaines d'activités qui sont actuellement les plus sensibilisés à l'intelligence économique sont :

- les entreprises des matériaux
- les entreprises des télécommunications et de l'informatique les industries agroalimentaires
- les entreprises de la santé et des biotechnologies
- les industries de l'aéronautique et du spatial
- et les entreprises de BTP.

En revanche, les secteurs qui restent encore à convaincre sont notamment:

- La métallurgie
- la mécanique
- les transports
- l'électronique et l'électricité
- l'emballage
- la chimie et la plasturgie
- les services et l'artisanat

Toujours d'après l'enquête de l'ADIT, il ne fait aucun doute pour les entreprises que l'Etat a un rôle essentiel à jouer dans l'activité de veille et d'intelligence économique. Près de 90 % des entreprises le souhaitent.

Parmi les rôles prioritaires qui incombent aux organismes publics, il faut noter:

- la collecte des informations internationales (pour 60 % des entreprises),
- la sensibilisation et l'aide à la mise en place de dispositifs de veille (pour 42 % d'entre elles)
- l'apport d'outils électroniques d'aide à la décision (portails notamment) et l'aide à l'exploitation d'informations contenues sur Internet (pour 37 % d'entre elles).

L'Etat et les collectivités régionales et locales proposent de plus en plus de programmes collectifs d'intelligence économique. Aujourd'hui, il n'y a plus aucune région française qui ne propose un programme de sensibilisation, formation et conseil à l'intelligence économique, des portails et des veilles collectives thématiques.

Ces programmes s'inscrivent dans le cadre des contrats de plan Etat / Région 2000/2006.

QUESTION 11

L'intelligence économique peut-elle être utile aux secteurs en forte évolution et portés par leur marché?

«... si le carnet de commandes est déjà bien fourni » ou « si l'entreprise marche bien toute seule » ou « si l'entreprise connaît parfaitement ses clients et fournisseurs »...

Dans le contexte actuel de la mondialisation, et par temps de croissance, l'information technologique, concurrentielle et l'information prospective apparaissent indispensables à maîtriser, y compris pour les entreprises qui marchent bien.

Ce constat a été validé par la récente enquête menée par l'ADIT auprès d'un panel représentatif de 400 entreprises françaises. Ce sont les secteurs qui connaissent les plus fortes évolutions, tels que l'aéronautique, les télécommunications ou encore l'informatique, qui pratiquent le plus la veille.

De surcroît, c'est justement durant des périodes, telle que la période actuelle, où l'activité reprend et le chômage diminue, qu'il faut être vigilant, et qu'il convient d'innover et de bénéficier des derniers développements technologiques. Pour 89 % des entreprises françaises, en 1999, l'information technologique est cruciale pour leur développement. Elles n'étaient que 76 %, il y a 4 ans (lors de la précédente enquête de l'ADIT).

Dans la contexte de mondialisation actuelle, toute information sur la concurrence, l'arrivée sur le marché de nouveaux entrants (provenant de pays de plus en plus-lointains —industriels ou en émergence-) suppose la mise en oeuvre de dispositifs de suivi et d'alerte. Enfin, dans un monde où tout va de plus en plus vite, le dirigeant a de plus en plus besoin d'un outil d'anticipation.

Annexe 3. Quelques autres définitions de l'Intelligence économique

- Dans l'*Encyclopaedia Universalis*, Philippe Clerc, qui avait été rapporteur général du Rapport Martre, précise ainsi les fonctions et les modes d'actions de l'intelligence économique : "Trois fonctions majeures la caractérisent : la maîtrise du patrimoine scientifique et technique, la détection des menaces et des opportunités, l'élaboration des stratégies d'influence au service de l'intérêt national et/ou de l'entreprise. L'intelligence économique constitue un outil à part entière d'interprétation permanente de la réalité des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents et partenaires, de leur culture, de leurs intentions et de leurs capacités à les mettre en oeuvre." [*Encyclopaedia Universalis*, 1995, p. 195]
- Représentants du Ministère de l'intérieur, Bernard Besson et Jean-Claude Possin donnent une définition plus orientée : "L'intelligence économique est un outil capable de détecter des menaces et opportunités de toute nature dans un contexte de concurrence exacerbée (...) elle est avant tout la rencontre entre l'ignorance et la volonté de s'affranchir de cette ignorance. Elle est volonté de traduire cette ignorance en questions, puis en objectifs." [*Du renseignement à l'intelligence économique*, Dunod, 1995]
- "Pendant longtemps, l'économie a été définie par le jeu du marché et de l'échange. Ce jeu a évolué, avec l'émergence de la compétition, puis, désormais de l'affrontement. L'intelligence économique, expression et levier des stratégies en présence, tant des entreprises que des Etats, peut nous aider à élargir notre vision de la performance, à comprendre le phénomène de la mondialisation, mais aussi à agir, pour maîtriser notre devenir. La compréhension et l'exploitation des relations entre l'entreprise et son environnement pertinent est au coeur de la démarche. Mode de pensée tout autant que mode d'action, l'intelligence économique, fondée sur la maîtrise concertée de l'information et sur la co-production de connaissances nouvelles, doit être étudiée, afin de fournir aux acteurs politiques, économiques et sociaux, un levier au service de la création de richesses et d'emplois. L'analyse des pratiques d'intelligence économique est par essence pluridisciplinaire, tant il est vrai qu'il faut mobiliser des approches différentes pour rendre compte d'une démarche qui postule qu'il n'existe ni de pure rationalité de calcul, ni de lois économiques universelles, ni de modèle unique de firme performante." [Extrait de l'éditorial de Jean-Louis Levet dans le premier numéro de la *Revue de l'Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique*, mars 1997]
- Dans sa thèse d'économie, Christian Marcon, enseignant-chercheur à l'Université de Poitiers, précise : "L'intelligence économique est la conception de la gestion stratégique qui cherche à valoriser globalement la relation organisation-environnement pertinent par une intelligence collective, continue, d'informations ouvertes caractéristiques de cette relation."
- Pierre Fayard, Directeur du DESS *Intelligence économique et développement des entreprises* propose la définition suivante : "L'intelligence économique recouvre toute stratégie de traitement et d'usage d'information au service de la permanence et du développement de l'entreprise. Elle met en oeuvre des méthodes et des dispositifs collectifs de communication pour enrichir la connaissance stratégique de l'entreprise et la transformer ensuite en capacité. L'intelligence économique résulte de la qualité des interactions entre le projet de l'entreprise avec ses environnements utiles et avec l'incertitude du futur. Son action efficace réduit le temps nécessaire à l'extraction et au croisement d'informations, pertinentes pour l'entreprise,

à partir du bruit et de la multitude des sources. L'intelligence applique les principes stratégiques d'économie, qui optimise l'usage et le rendement des moyens disponibles, et de liberté qui diversifie les alternatives et les capacités d'anticipation à partir de la connaissance accumulée et enrichie en permanence."

Annexe 4. Bibliographie

Pour approfondir le concept d'IE et les notions connexes, voici une sélection d'ouvrages¹ :

- Achard Pierre et Bernat Jean-Pierre, *L'intelligence économique : mode d'emploi*, ADBS Editions, 1998.
- Allain-Dupré Patrice et Duhard Nathalie, *Les armes secrètes de la décision*, Gualino Editeur, 1997.
- Anciaux Jean-Pierre, *L'entreprise apprenante*, Editions d'Organisation, 1994.
- Azoulay Henri et Serieyx Hervé, *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Village Mondial, 1996.
- Babinet Christophe, *Le devoir de vigilance*, Denoel, 1992.
- Baumard Philippe, *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson, 1991.
- Baumard Philippe, *Organisations déconcertées*, Masson, 1996.
- Besson Bernard, Possin Jean-Claude, *Du renseignement à l'intelligence économique*, Dunod, 1996.
- Besson Bernard, Possin Jean-Claude, *L'audit d'intelligence économique*, Dunod, 1998.
- Bloch Alain, *L'intelligence économique*, Economica, coll. " Economica Poche ", 1996.
- Camp Robert. *Le benchmarking*, Les Editions d'Organisation, 1993.
- Cantegreil François, *Vigilance et stratégie*, Editions Comptables Malesherbes, 1991.
- Castells Manuel, *La société en réseaux - L'ère de l'information*, Fayard, 1998.
- Cecile Jean-Jacques, *Le renseignement français à l'aube du XXIème siècle*, Lavauzelle, 1998.
- Bruno Cesar et D'Herbemont Olivier, *La stratégie du projet latéral*, Dunod, 1996
- Chaix Nicole (dir.), *Economie et sécurité : de l'industrie de défense à l'intelligence économique*, FED, Coll. Perspectives Stratégiques, 1996.
- Clamen Michel, *Le lobbying et ses secrets*, Dunod, 1995, 2ème édition 2000.
- Commissariat Général du Plan, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, rapport du groupe d'études présidé par Henri Martre, La Documentation Française, 1994.
- Cohen Gérard, *De la guerre industrielle*, Dunod, 1991.
- Confland Daniel, *Economie de l'information spécialisée*, ADBS Editions, 1997.
- Crozier Michel, *La crise de l'intelligence : essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Inter-Editions, 1995.

¹ Cette sélection, présentée par ordre chronologique, s'appuie en partie sur le travail de Guy Massé et Françoise Thibaut in *Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence*, Ed. De Boeck, 2000.

- De Guerny J. et Delbes, R. : *Gestion concurrentielle, pratique de la veille*, Editions Delmas, 1993.
- Dou Henri, *Veille technologique et compétitivité*, Dunod, 1995.
- Drucker Peter, *Avenir du management*, Village mondial, 1999.
- Esambert Bernard, *La guerre économique mondiale*, Oliver Orban, 1991.
- Farnel, F., *Le lobbying*, Les Editions d'organisation, 1994.
- Fayard Pierre, *Le tournoi des dupes* (roman de stratégie), L'Harmattan, Paris 1997.
- Fayard Pierre, *La maîtrise de l'interaction : l'information et la communication dans la stratégie*, Editions 00h00.com, 1999.
- Fievet Gilles, *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Inter-éditions, 1992.
- Genelot Dominique, *Manager dans la complexité*, INSEP, 1992.
- Grove Andy, *Seuls les paranoïaques survivent*, Village mondial, 1997.
- Guichardaz Philippe, Lointier Pascal, Rosé Philippe, *L'infoguerre : stratégies de contre-intelligence économique pour les entreprises*, Dunod, 1999.
- Guisnel Jean, *Guerres dans le Cyberspace*, La Découverte, 1995.
- Harbulot Christian, *La machine de guerre économique*, Economica, 1992.
- Harbulot Christian et Pichot-Duclos Jean, *La France doit dire non*, Plon, 1999.
- Hassid Laurent, Jacques-Gustave Pascal et Moinet Nicolas, *Les PME face au défi de l'intelligence économique*, Dunod, 1997.
- Jakobiak François, *Le brevet, source d'information*, Les Editions d'Organisation, 1994.
- Jakobiak François, *L'intelligence économique en pratique*, Les Editions d'Organisation, 1998.
- Kahaner Larry, *Competitive intelligence*, Simons & Shuster, 1996.
- Lesca Humbert, *Veille stratégique : l'intelligence de l'entreprise*, Aster, Paris, 1994.
- Lesca Humbert et Elisabeth, *Gestion de l'information, qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Litec, 1995.
- Levet Jean-Louis et Tourret Jean-Claude, *La révolution des pouvoirs : les patriotismes économiques à l'heure de la mondialisation*, Economica, 1992.
- Marti Yves-Michel et Martinet Bruno, *Intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1995.
- Martinet Bruno et Ribault Jean-Michel, *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Les Editions d'Organisation, 1988.
- Marcon Christian et Moinet Nicolas, *La stratégie-réseau*, Editions 00h00.com, 2000.
- Massé Guy et Thibaut Françoise, *Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence*, Editions de Boeck, 2000.
- Mathey Jean-Marie, *Comprendre la stratégie*, Economica, coll. Poche, 1995.
- Mayère Anne, *Pour une économie de l'information*, Editions du CNRS, 1990.
- Morin Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, ESF, 1990.
- Nay Jean-Gérard, *Manager au Japon, un itinéraire*, L'Harmattan, 1994.
- Oury Jean-Marc, *Economie politique de la vigilance*, Calmann-Levy, 1983.
- Revelli Carlo, *Intelligence stratégique sur Internet*, Dunod, Paris, 1998, 2eme édition, 2000.
- Rogers, David *Les grandes stratégies militaires appliquées aux affaires*, Presses Pocket, 1990.
- Rouach Daniel, *La veille technologique et l'intelligence économique*, PUF, coll. " Que sais-je ? ", 1996.
- Salmon Robert et De Linares Yolaine, *L'intelligence compétitive*, Economica, 1997.
- Schmidt Christian, *Penser l'économie, penser la guerre*, Odile Jacob, 1991.
- Toffler Alvin, *Guerre et contre-guerre*, Fayard, 1994.
- Villain Jacques, *L'entreprise aux aguets*, Masson, 1990.