

Concepts de base : l'intelligence, la veille et l'alerte

UNIVERSITE VIRTUELLE DE TUNISIE

MASTERE PROFESSIONNEL EN PROSPECTIVE APPLIQUEE

M2PA

Lotfi Bouzaïane & Ahmed El Gazzah

2008

Module 2

Concepts de base : l'intelligence, la veille et l'alerte

Sommaire

1. L'intelligence, une nécessité stratégique	4
1.1 Pour l'individu, survivre dans un environnement hostile	4
1.2 Pour l'Etat, assurer la suprématie militaire, politique et économique	5
1.3 Pour l'entreprise, aider à la prise de décision, améliorer la compétitivité et la performance	7
2. Trois phases d'évolution des concepts	9
2.1 Alerte, veille, intelligence : de quoi parle t-on ?	9
2.2 L'émergence des concepts d'alerte, de surveillance et de scanning	10
2.3 Le développement de la veille et de l'intelligence concurrentielle	11
2.4 La consolidation et la reconnaissance de l'intelligence	13
Bibliographie et liens utiles	15

Les acteurs économiques évoluent dans un monde marqué par des imprévus et des ruptures plus ou moins importantes, mais de plus en plus fréquentes : attentats, guerres, accidents écologiques, crises sanitaires, krachs financiers, innovations technologiques, lancements de nouveaux produits...

Pour observer des changements en cours, détecter des signes précurseurs d'évolutions futures, et éviter les surprises aux conséquences parfois dramatiques, les individus, les Etats et les entreprises ont depuis très longtemps pratiqué la surveillance, la veille et l'intelligence. Un besoin inné de survie (individu), mais aussi un besoin d'information et de protection (Etat), un besoin d'anticipation et d'action (entreprise).

Cependant, la mise en place d'un système d'intelligence organisé et formalisé est relativement récente. En effet, cette activité a connu des évolutions rapides ces dernières années aussi bien sur le plan théorique que pratique. Le concept d'intelligence ne s'est réellement imposé que depuis les années 90, suite notamment au développement de nouvelles méthodes d'analyse stratégique et concurrentielle, la mise en œuvre de politiques nationales d'intelligence économique et la professionnalisation du secteur.

Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à utiliser l'intelligence comme un outil indispensable dans leur stratégie de développement. Une prise de conscience renforcée depuis une dizaine d'année par la généralisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

De plus, dans un contexte ouvert où les affrontements concurrentiels se situent au niveau mondial, et les produits ont des origines souvent lointaines, le champ de l'intelligence dépasse les frontières nationales pour couvrir également le marché mondial. Les entreprises doivent non seulement faire face à l'incertitude croissante de leur environnement, mais aussi à sa complexité grandissante.

La possession de la bonne information et sa communication au bon moment devient un défi constant pour toute activité d'intelligence. Et ce, malgré la formidable explosion de l'information permise par le réseau Internet. Ce paradoxe s'explique par le fait que « trop d'informations tue l'information ». Au besoin d'information s'ajoute donc celui actuel de la gestion de la surinformation.

Ce module introductif répond à une double interrogation :

1. pourquoi l'intelligence ? autrement dit, quels sont les besoins qui sont à la base de l'émergence et du développement de cette activité ?
2. quels sont ses fondements théoriques ? c'est dire que recouvrent les différentes notions d'alerte, de veille et d'intelligence ?

1- L'intelligence, une nécessité stratégique

L'importance prise par l'intelligence pose d'abord une première question : pourquoi les individus, les Etats et les entreprises ont ressenti le besoin de mettre en place des systèmes d'alerte, de veille et d'intelligence ?

1.1 Pour les individus, survivre dans un environnement hostile

Le besoin d'information n'est pas nouveau, il est inhérent à la nature humaine. Dans un milieu naturel, souvent hostile, l'homme a de tout temps eu besoin de s'informer et prévoir pour se prémunir contre le danger du monde qui l'entoure.

B. BESSON et J.C. POSSIN (1) relatent très bien cette dimension primaire de l'intelligence : *« Depuis l'aube de l'humanité, l'homme est soucieux de prévoir. Prévoir si la chasse sera bonne, prévoir si les dieux seront favorables, prévoir les jours fastes et les jours néfastes nécessite l'existence et la pratique de techniques. L'haruspice sonde les entrailles des victimes et révèle ce que pensent les dieux ; le général n'engage le combat que lorsque les poulets ont mangé ; la religion antique est un enseignement permettant de voir et de connaître l'au-delà. »*

L'homme a également eu tendance à assouvir sa curiosité par l'acquisition d'informations sur son environnement. Plus tard, avec les guerriers, les scientifiques ou les grands explorateurs, le recueil d'informations dépasse le cadre de l'aventure pour intégrer des objectifs militaires, cognitifs ou commerciaux.

1.2 Pour les Etats, assurer la suprématie militaire, politique et économique

Dans tout affrontement armé, le renseignement militaire ou l'espionnage est stratégique. Dans un des plus anciens traités de stratégie, L'art de la guerre, de Sun Tzu, on peut lire : *« Une armée sans espions est comme un corps sans yeux et sans oreilles »* (2).

L'objectif principal du renseignement est de connaître son ennemi pour ne pas être surpris. Napoléon Bonaparte disait : *« se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable »* (3). La connaissance de l'adversaire est donc primordiale dans le domaine militaire ; elle l'est aussi dans le domaine politique et économique.

En effet, l'information a joué un rôle indéniable dans le développement des civilisations à travers, par exemple, le récit des marchands et des voyageurs, la création d'ambassadeurs (empire byzantin au XII^{ème} siècle), ou plus récemment la mise en place de services de renseignements économiques au moment de la révolution industrielle en Grande Bretagne.

Le développement des sciences dans la civilisation musulmane a été alimenté par l'apport considérable des connaissances accumulées avec la propagation de l'Islam, mais aussi avec l'importation de matériaux, produits et techniques provenant de pays parfois très lointains (Inde, Chine...). N'est-il pas dit dans une citation du Prophète Mahomet *« qu'il faut aller chercher le savoir même si c'est en Chine »*.

Le Japon sert toujours d'exemple unique dans l'organisation d'impressionnants dispositifs de recueil d'informations industrielles et technologiques au niveau mondial. Dans la constitution japonaise de 1868, il était inscrit : « *nous irons chercher la connaissance dans le monde entier* » (3) Le recueil d'information au Japon n'est pas seulement culturel. Le soutien de l'Etat a été décisif, avec la création du célèbre MITI qui coordonne un réseau d'organismes dont notamment :

- le JISCT, rattaché au Premier Ministre, il comporte un centre de documentation scientifique et technologique qui étudie les brevets et traite les revues nationales et internationales
- le JETRO, spécialisé dans l'information commerciale et concurrentielle, gère plus de 80 bureaux répartis dans 60 pays
- et le CJK, dépendant du Ministère des affaires étrangères, informe l'Etat et les entreprises sur les évolutions politiques.

Selon D. ROUACH, « *plus de 5 millions de japonais sillonnent le monde, 500000 résident à l'étranger alors que moins de 50000 occidentaux ont installé domicile au pays du soleil levant. Pour autant qu'il soit possible d'évaluer les efforts consentis à l'information, il semble que l'administration japonaise y consacre de l'ordre de 10 à 12 milliards de francs par an.* » (4). Les Japonais déposent près de 320000 brevets par an, contre moins de 2000 pour la France.

Depuis les années 50, les Etats-Unis ont mis en place un des systèmes d'intelligence économiques des plus efficaces au monde, grâce notamment à leur leadership technologique. Contrairement au Japon, l'intelligence économique s'est développée grâce à un véritable arsenal centralisé de structures fédérales et privées :

- Congrès (Sénat et chambres des représentants)
- Gouvernement (Trésor, Département du commerce, US Technical Information Service, US Patent and Trademark Office...)
- Agences fédérales indépendantes (CIA, FBI, NSA, DIA...)
- Associations professionnelles (SCIP, American Society for Industrial Security...)
- Think Tanks (groupes de réflexion réunissant des représentants de l'administration des chercheurs, des consultants...)
- Organisations parapubliques (Chambres de commerce, rockers, cabinets de lobbying...)
- Universités et autres centres de recherche
- Syndicats
- Entreprises d'information (Dun & Bradstreet, Kroll...).

Ces systèmes d'intelligence ne sont évidemment pas infaillibles : les attentas du 11 septembre sont un exemple édifiant : après le drame, les Etats-Unis ont découvert qu'ils disposaient en temps et en heure de toutes les informations nécessaires à l'anticipation de l'évènement !

Plus tardivement, la France a démontré sa capacité à rattraper son retard en définissant dès les années 70 une politique basée sur la veille technologique. Ce n'est que dans les années 90 que l'activité d'intelligence, notion entachée par les notions péjoratives anglo-saxonnes d'espionnage et d'actions occultes, prend une dimension officielle avec la mise en place d'une politique nationale d'intelligence économique (rapport MARTRE en 1994).

En 1995, c'est le gouvernement BALLADUR qui le premier a créé par décret un Comité pour la compétitivité et la sécurité économique. L'objectif était « *d'offrir aux entreprises les avantages d'un système centralisé en matière de récolte d'informations.* » (3)

1.3 Pour les entreprises, aider à la prise de décision, améliorer la compétitivité et la performance

La matière première de l'intelligence est l'environnement de l'entreprise. Or, cet environnement a connu depuis la deuxième guerre mondiale des évolutions irréversibles qui ont rendu l'activité d'intelligence une nécessité absolue. En effet, avec la mondialisation, l'environnement de l'entreprise est devenu plus incertain et plus complexe : ralentissement de la croissance dans les pays avancés, saturation des marchés, exacerbation de la concurrence... Ceci a amené les dirigeants d'entreprises à acquérir un maximum d'informations sur leur marché national et international afin de réduire l'incertitude.

Cette quête d'informations s'est renforcée par la multiplicité des crises politiques, économiques et écologiques dont l'impact peut remettre en cause leur viabilité. Les exemples sont malheureusement nombreux pour illustrer l'instabilité quasi-permanente du monde actuel : attentats du 11 septembre 2001, guerre d'Irak en 2004, naufrage de l'Erika puis du Prestige en 2002, maladie de la vache folle puis grippe aviaire en 2005, sans parler des chocs pétroliers et des krach boursiers successifs.

Par ailleurs, on assiste à des changements qualitatifs profonds de la société de consommation dont les caractéristiques sont insaisissables : les critères classiques de segmentation et les styles de vie n'expliquent plus les comportements des consommateurs. Le consommateur devient caméléon, zappeur et volatile ; il est plus exigeant, plus critique, plus éthique, plus citoyen. Mais, il est moins captif, moins fidèle, et inclassable. Il recherche à la fois un produit personnalisé correspondant à ses besoins, mais ne veut pas en payer le prix. Il est capable d'acheter en même temps un produit de luxe destiné à une niche et un produit discount destiné à un marché de masse.

Scanning, veille technologique, analyse concurrentielle, benchmarking, tests de produits, baromètre de notoriété et d'image, tracking publicitaire, mystery shopping... Les méthodes et les techniques de recherche et d'intelligence marketing se multiplient pour scruter, comprendre, quantifier et extrapoler attitudes, opinions, comportements, usages et intentions d'achat des consommateurs.

Dans ce contexte, l'innovation technologique et commerciale devient un impératif pour améliorer la compétitivité des entreprises et assurer leur pérennité. Pour ce faire, les entreprises, notamment les plus grandes, n'hésitent plus à investir des montants considérables pour construire des systèmes de veille, en s'appuyant sur des ressources plus ou moins importants et des moyens techniques plus ou moins sophistiqués et plus ou moins offensifs (observatoires, traque d'informations, réseaux de veille interne et externe, lutte contre la désinformation...).

Une véritable « guerre économique » s'est engagée entre les entreprises notamment multinationales, utilisant des moyens à la limite de la légalité : espionnage industriel, rumeurs, mensonges, désinformation, campagnes de dénigrement... Selon F. JACOBIAK, « Les conflits économiques ne vont pas jusqu'à une guerre utilisant des moyens militaires, mais se caractérisent par une incontestable guerre de l'information. » (4)

Pour illustrer les différents types de veille mis en place par les entreprises, D. ROUACH distingue 5 types de veilleurs :

- les guerriers : très actifs et n'hésitent pas à investir pour être en permanence en action

- les offensifs : très actifs surtout dans les domaines très concurrentiels
- les actifs : c'est le caractère de la plupart des veilleurs français
- les réactifs : les veilleurs réagissent uniquement face aux attaques extérieures
- les dormeurs : ils jugent la veille inutile et ne craignent pas la concurrence.

Le tableau suivant montre quelques exemples de grandes entreprises nationales ou multinationales en fonction de leur positionnement par rapport à cette typologie.

Pratiques de l'intelligence dans le monde selon les 5 types de veille

	Europe	Etats-Unis	Asie
Les Guerriers	L'Oréal Elf Michelin Shell Aérospatiale ABB Bouygues SKF Ciments Français Dassault	Boeing Corning AT&T Motorola Xerox General Electric Rockwell Mariott Kraft General Mills	Les Sogo Shoshas NEC Mitsubishi Toshiba Canon Grands groupes japonais Grands groupes coréens
Les Offensifs	Thomson CSF Guerbet Nestlé IBM Europe Saint Gobain Air Liquide Siemens CEADTA Airbus Hutchinson Schneider Alcatel Snecma Sanofi	Nutrasweet Federal Express Mc Donnell Douglas Grands groupes américains	Toyota Nissan Daewoo Nomura Entreprises chinoises PME japonaises
Les Actifs	La Poste Lafuma Grands groupes français Quelques PME françaises	PME américaines	
Les Réactifs	Majorité des PME françaises		
Les Dormeurs			

Source : D. ROUACH (5)

Parallèlement, au manque traditionnel d'informations face à l'incertitude et à l'instabilité de l'environnement, s'est greffé un nouveau problème pour les professionnels de l'intelligence :

la surabondance de l'information avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les dispositifs d'intelligence ne doivent plus seulement collecter et traiter l'information, mais aussi gérer la surinformation pour donner du sens à des informations abondantes, mais souvent parcellaires et de qualité inégales.

C'est pour toutes ces raisons que l'intelligence est aujourd'hui une activité clairement reconnue.

1- Trois phases d'évolution des concepts

Comme il a été souligné plus haut, le besoin d'information pour connaître son environnement, anticiper et agir n'est pas nouveau. En revanche, c'est la mise en place d'un système d'intelligence organisé et formalisé qui est relativement nouveau. Au fur et à mesure de l'évolution de l'activité, on a assisté à une profusion des terminologies recouvrant des définitions plus ou moins proches.

On peut distinguer trois phases d'évolution ponctuées par le passage de la notion d'alerte ou de surveillance à la notion de veille ensuite à celle d'intelligence :

- Années 60-70 : l'émergence de la notion d'alerte ou de surveillance
- Année 80-90 : le développement de la veille technologique et concurrentielle
- A partir des années 90 : la reconnaissance de l'activité d'intelligence.

Cette évolution correspond aussi bien à une évolution conceptuelle qu'à celle de l'activité, des besoins et des changements de l'environnement.

Avant d'aller plus loin, voyons d'abord ce que recouvrent les mots utilisés. L'objectif ici n'est de fournir un panorama exhaustif des définitions et des terminologies relatives à l'intelligence, mais de donner quelques repères pour mieux appréhender ce concept et son évolution.

1.1. Alerte, veille, intelligence : de quoi parle t-on ?

Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut citer quelques unes parmi les nombreuses terminologies utilisées dans la littérature française ou anglo-saxonne :

- en français :
 - o surveillance, alerte, vigilance
 - o veille commerciale, veille concurrentielle, veille technologique, veille réglementaire, veille sociale, veille prospective, veille anticipative, veille stratégique
 - o renseignement, intelligence compétitive, intelligence économique, intelligence collective, intelligence stratégique
- en anglais :
 - o scanning, environmental scanning, mapping, early warning system, competitor analysis system, business scanning system
 - o competitive intelligence, marketing intelligence, market intelligence, competitive technology intelligence, business intelligence, strategic intelligence system, strategic intelligence

Plusieurs problèmes sont à l'origine de cette profusion :

- L'élargissement du champ de l'intelligence à des domaines et des espaces nouveaux : du politique à l'économique, de la technologie à la concurrence, du national à l'international.
- L'utilisation de moyens technologiques et humains de plus en plus importants et sophistiqués avec l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication (outils de numérisation, de gestion de base de données et de diffusion : GED, data warehouse, Internet, Intranet...)
- La référence aux activités de renseignement militaire et d'espionnage qui se traduit par une confusion entre les deux domaines, renforcée par la reconversion d'anciens professionnels de la défense dans l'intelligence économique.
- La question sémantique liée aux différentes terminologies utilisées, à laquelle s'ajoute la traduction parfois des expressions anglo-saxonnes en français. M. Porter avait par exemple traduit le terme d'intelligence par « renseignement », alors qu'en France ce terme, a une connotation de « services secrets », et donc peu utilisé par les professionnels de l'intelligence économique.

Il n'est pas inutile de rappeler quelques définitions sémantiques :

- Le mot « **alerte** » le mot « **veille** » est à prendre dans le sens d'être éveillé (le contraire d'endormi), être à l'écoute du marché (« alertness »), être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache ni quoi ni où.
- Le mot « **intelligence** » vient du latin « **Intelligere** », savoir discerner des éléments, faire des choix (élire), parmi ces éléments et es recueillir, savoir établir des liens entre eux pour former un ensemble signifiant
- Le mot « **stratégique** » souvent associé à la veille et à l'intelligence s'il est appliqué à une décision, celle-ci a les caractéristiques suivantes :
 - o elle n'est pas répétitive, le preneur de décision est relativement démuné
 - o elle ne peut pas s'appuyer sur des modèles déjà éprouvés par l'expérience
 - o elle est susceptible d'avoir de lourdes conséquences pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise
 - o elle est prise dans une situation d'incertitude
- Le mot « **incertitude** », appliqué à l'environnement, peut traduire plusieurs situations possibles :
 - o l'individu manque d'information, la solution serait d'en rechercher de nouvelles
 - o l'individu est submergé par trop d'informations, la solution serait de cibler et de sélectionner davantage les informations
 - o les informations disponibles sont ambiguës, la solution serait dans l'interprétation collective de l'information
- Le mot « **environnement** » recouvre principalement l'environnement extérieur, constitué par des acteurs agissants : concurrents, clients, fournisseurs, partenaires, investisseurs, pouvoirs publics, groupes de pression...
- Le mot « **anticipation** », associé à l'activité de veille et d'intelligence, est à ne pas confondre avec prévision. Selon H. LESCA, « *La prévision est principalement le calcul de tendances sur la base de données collectées durant une période passée. La prévision peut s'exprimer par une courbe intégrant la majorité d'un « nuage de points » (par exemple 80% des points) et extrapolant dans le futur l'enseignement du passé. Les 20% de points laissés de côté sont considérés comme peu importants. L'anticipation s'intéressera plutôt aux 20% de points laissés de côté*

par les prévisionnistes, car c'est peut-être là que se trouvent les signes d'éventuelles ruptures pouvant nous intéresser. » (6)

1.2. L'émergence des concepts d'alerte, de surveillance et de scanning

L'apparition des premières notions d'alerte et de surveillance de l'environnement (termes synonymes équivalents au mot « scanning » en anglais) se situe avec le développement des modèles de planification stratégique depuis les années 50.

Selon F.J AGUILAR, premier auteur à s'intéresser au processus de surveillance de l'environnement de l'entreprise, *« l'acquisition d'informations sur les événements, les tendances et les interactions dans l'environnement de l'entreprise dont la connaissance constituera, pour les cadres de haut niveau, une assistance à l'identification et à la compréhension des menaces et des opportunités stratégiques. » (3)*

Dans l'objectif de scruter l'environnement, il faut souligner l'importance de la mission d'alerte qui permet d'éviter les surprises stratégiques. Selon J. MORIN *« le système de surveillance joue un rôle d'une assurance dont il faut payer la prime : son objectif est de préserver des mauvaises surprises, d'anticiper les menaces et les opportunités pour mieux gérer ensuite, de gagner du temps sur les événements et les concurrents. » (3)*

Dans cette première définition, la surveillance est comparée à un système de radar permettant de balayer l'environnement de l'entreprise, afin de détecter les informations et d'alerter les dirigeants sur les risques ou les potentialités liés à l'évolution de l'environnement. L'objectif de l'activité de surveillance et d'alerte est d'abord de repérer les tendances lourdes et les signes forts de l'environnement pour les intégrer ensuite dans le processus de planification stratégique.

C'est pourquoi, pour compléter cette notion, est apparue le concept de signaux faibles (« weak signals » introduit par I. ANSOFF en 1975), dont l'objectif est de détecter les informations quasi-imperceptibles de l'environnement pour se prémunir contre les événements imprévisibles, éviter les surprises stratégiques et agir avant les concurrents.

Avec ce nouveau concept, c'est l'instabilité de l'environnement qui a été prise en compte. Durant cette phase, les entreprises vont mettre l'accent sur la fonction informative de l'intelligence, en axant leurs efforts principalement sur la recherche et le stockage des informations.

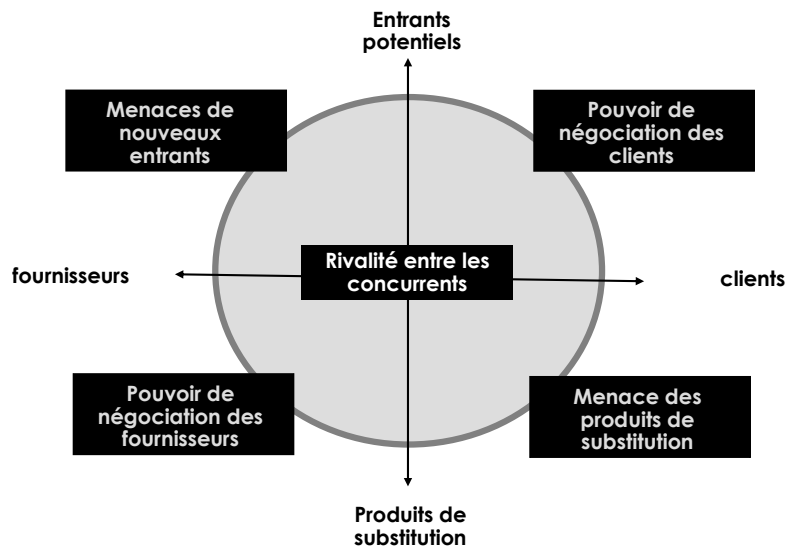
1.3. Le développement de la veille et de l'intelligence concurrentielle

Les années 80-90 seront marquées par un tournant dans le développement théorique et pratique de l'intelligence. D'abord, grâce aux travaux de M. PORTER (7) qui a été parmi les premiers à proposer une démarche organisée et formalisée d'intelligence concurrentielle, dépassant le seul stade de la collecte d'informations.

Il ne s'agit plus seulement de surveiller l'environnement, mais aussi d'aller chercher et « provoquer » l'information pour la traiter et l'exploiter. De nouvelles méthodes d'analyse concurrentielle ont été introduites suite aux premiers travaux de M. PORTER tels que les 5

forces concurrentielles (voir ci-après), la chaîne de valeur ou le benchmarking qui ont eu un effet décisif dans le développement théorique et pratique de l'intelligence.

Les forces concurrentielles selon M. PORTER



A noter également, la création, en 1986, de SCIP, Society of Competitive Intelligence Professionals, une association qui regroupe les professionnels de l'intelligence aux Etats-Unis. Il s'agit d'une étape clé dans la professionnalisation de l'activité : lancement d'une revue spécialisée (Competitive Intelligence Review), réalisation de séminaires et publications par des consultants ou des praticiens du secteur.

Une déontologie a été établie afin de bien distinguer cette activité de celle de l'espionnage. Ainsi, la définition donnée par SCIP souligne le caractère légal et éthique de la collecte des informations. La Competitive intelligence est le processus de contrôle de l'environnement concurrentiel. Elle permet aux managers d'entreprises de toutes tailles de prendre des décisions informées à partir du marketing, de la recherche et développement... et de mettre en œuvre des stratégies à long terme. Une Competitive intelligence efficace est un processus continu impliquant la collecte légale et éthique de l'information, des analyses non complaisantes et la diffusion contrôlée de l'information actionnable aux décideurs.

En France, c'est le concept de veille qui a été le plus utilisé et développé. D'abord, la veille technologique, notamment suite à la politique d'innovation nationale affichée depuis le début des années 70. A cette époque, pour faire face à la puissance montante du Japon dans ce domaine, la France a créé plusieurs organisations pour stimuler la recherche et l'innovation dans les entreprises (ANVAR, ARIST, DRI...).

Plusieurs auteurs ont commencé à introduire les notions de scanning et d'intelligence concurrentielle. Ainsi, la veille technologique a été déclinée en veille concurrentielle, veille commerciale, veille réglementaire... puis en veille anticipative et veille stratégique. Selon H. LESCA : « *la veille anticipative stratégique/intelligence collective est un processus collectif et proactif, par lequel les membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle) traquent (perçoivent ou provoquent et choisissent) de façon volontariste, et utilisent des*

informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. » (6)

A partir des années 80, les entreprises vont être de plus en plus nombreuses à mettre en place et à organiser leur système de veille concurrentielle. Cette tendance va s'accélérer avec l'installation d'une nouvelle fonction au sein des entreprises, véritables experts de la veille, notamment par l'élargissement des attributions des traditionnelles spécialistes de la documentation et de l'information. Mais aussi par l'émergence d'un nouveau métier et d'un nouveau secteur réunissant les prestataires de la veille dont la compétence est basée sur l'expertise des marchés, la maîtrise des méthodologies et la connaissance des sources d'informations.

1.4. La consolidation et la reconnaissance de l'intelligence

Durant cette période, et après les expérimentations des systèmes de veille, développés par les entreprises, on assiste à une stabilisation des définitions et des terminologies autour du concept d'intelligence.

Cette phase n'est pas marquée par l'apparition de nouveaux concepts, mais par le développement à grande échelle du système d'intelligence dans les entreprises, notamment les plus grandes ou celles qui opèrent dans un environnement sensible ou très concurrentiel. Cette phase est également caractérisée par la généralisation du concept d'intelligence qui tend à remplacer celui de la surveillance et de la veille. Pour des raisons sémantiques et culturelles évoquées plus haut, la France a commencé à accepter progressivement la terminologie anglo-saxonne de l'intelligence. Dans la réalité, le terme veille est encore largement préféré à celui d'intelligence.

Mais, c'est surtout grâce aux efforts de l'Etat que l'intelligence économique tend à devenir une priorité nationale en France. En effet, il y a eu la parution du rapport MARTRE en 1994 (Commissariat Général du Plan) qui donne officiellement un cadre de référence à la pratique de l'intelligence aussi bien au niveau des organismes publics qu'au niveau des entreprises. Selon ce rapport, *« l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaire à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualités de délais et de coûts. » (8)*

Parallèlement, il y eu la création de SCIP France en 1992, suivie par celle d'organisations françaises publiques ou privées, intervenant dans différents domaines de l'intelligence : séminaires, publications, revues spécialisées...

Selon une étude de l'IHEDN, basée sur l'analyse des définitions données par 950 dirigeants d'entreprises françaises, *« l'intelligence économique est une démarche organisée au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement de l'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités), ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécialisés, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes. » (3)*

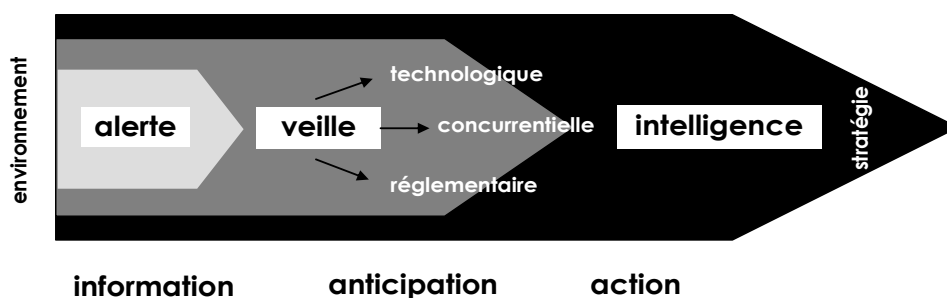
Cependant, malgré ces efforts, la pratique de l'intelligence reste peu développée notamment dans les PME. Une étude réalisée auprès des PME françaises en 2002, indique que 55% d'entre elles ne savent pas si elles pratiquent ou pas l'intelligence, 23% déclarent ne pas la pratiquer et 21% seulement la pratiquer. (9)

En 2003, le rapport CARAYON demandé par J.P RAFFARIN, Premier ministre de l'époque, et réalisé sur l'état des lieux de l'intelligence économique en France, fait un constat mitigé, parfois virulent : « *Curieux avatar d'un concept devenu l'objet, dix ans après le rapport MARTRE qui lui avait assuré sa notoriété, d'efforts disparates et désordonnés, et parfois de ratiocinations d'intellectuels, de barbouzeries d'officines, ou de verbiages anglo-saxons de consultants... L'expression d'intelligence économique n'est encore connue que d'initiés et reste singulièrement ambiguë : sans doute, parce qu'elle est trop souvent comprise dans son acception anglo-saxonne alors même qu'en France et c'est bien le paradoxe, elle ne couvre le plus souvent que des méthodes classiques et éprouvées de veille concurrentielle. Voilà l'échec des Français : s'être focalisés sur les moyens et avoir occultés les fins...* » (10)

Pour résumer (voir schéma suivant), on peut dire que :

- l'alerte (ou la surveillance) est une activité d'observation attentive de l'environnement de l'entreprise, avec une fonction principalement informative ;
- la veille (ou l'intelligence concurrentielle) englobe la surveillance de l'environnement, mais inclut une fonction anticipative basée sur l'analyse d'impact sur l'entreprise ;
- l'intelligence (économique ou stratégique) recouvre les deux premières notions, avec une dimension plus offensive aussi bien en terme de recherche et de traitement de l'information avec des propositions d'actions stratégiques à mettre en œuvre.

Les principales dimensions de l'intelligence



Si la pratique de l'intelligence s'est beaucoup développée dans les grandes entreprises, un long chemin reste à parcourir pour sa généralisation dans les PME. Son périmètre, couvrant principalement la veille concurrentielle, devrait encore s'élargir pour intégrer l'ensemble des composantes de l'environnement. Enfin, certaines des dimensions essentielles liées à la mise en place d'un système d'intelligence efficace sont encore peu courantes : approche anticipative et proactive, réseau interne et externe, synthèse stratégique...

C'est l'objet des prochains modules.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) B. BESSON et J.C POSSIN, Du renseignement à l'intelligence économique », Dunod, 2001
- (2) P. FAYARD, Comprendre et appliquer Sun Tzu, Dunod, 2004
- (3) C. COHEN, Veille et intelligence stratégiques, Lavoisier, 2004
- (4) F. JACOBIAK, L'intelligence économique, Editions d'organisation, 2004
- (5) D. ROUACH, La veille technologique et l'intelligence économique, PUF, 1996
- (6) H. LESCA, Veille stratégique, EMS, 2003
- (7) M. PORTER, Choix stratégique et concurrence, Economica, 1982
- (8) Rapport MARTRE, Intelligence économique et stratégie des entreprises, XIème Plan, La documentation française, 1994
- (9) D. PHANUEL, Faible mobilisation des réseaux dans les PME-PMI, L'arme de l'intelligence économique, Problèmes économiques, N° 2864, 2004
- (10) B. CARAYON, Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, Rapport au Premier ministre, La documentation française, 2003

LIENS UTILES

Sites et portails

- *Veille.com*
- *Guerreco.com*
- *Infoguerre.com*
- *Strategic-road.com*
- *Intelligenceonline.fr*
- *Cizaw.com*
- *Ie-news.com*
- *Competia.com*
- *Asselin.free.fr*
- *Scip.com*

Revue spécialisée

- *Veillemag.com*
- *Archimag.fr*