

L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, OUTIL DE MARKETING : UN ENJEU ORGANISATIONNEL

Ludovic FRANÇOIS¹ et Julien LEVY²

L'état de veille et le concept d'intelligence économique font partie de la vie des affaires. Si le Japon est précurseur en la matière, l'occident pratique de plus en plus l'intelligence économique. Cette façon de voir est au centre de l'enjeu organisationnel et les auteurs nous montrent les articulations de l'intelligence économique au sein de l'entreprise, de son organisation par rapport à son environnement. Ils insistent sur son utilité, sa pratique : facteurs d'aide à la compréhension et à la prise de décision.

L'intelligence économique est un concept à la fois consensuel et méconnu. Consensuel car l'importance pour une entreprise de collecter et de traiter les informations sur son environnement économique afin de mieux préparer ses décisions n'est guère contestée. On peut du reste avancer qu'une telle pratique est aussi ancienne que l'activité économique elle-même. Pourtant, au-delà de cette approche générale, le mode d'action et d'organisation de l'intelligence économique ainsi que ses domaines d'activité sont loin d'être clairement définis. La confusion s'exprime dans la pluralité des termes employés en français : veille marketing, veille concurrentielle, veille technologique, intelligence économique, intelligence stratégique et concurrentielle... Ces mots désignent parfois la même réalité ou sont utilisés dans d'autre cas pour établir des distinguos subtils. Le terme de « veille » est spécifiquement français, alors que les anglo-saxons préfèrent le terme d'*intelligence*, pour lequel on envisagera la traduction littérale d'*intelligence* ou, plus élaborée, de *renewing*.

1. HEC

2. CNAM

3. Sur la distinction entre veille et intelligence économique, voir l'encadré 1. Si la veille n'est qu'une des composantes de l'intelligence économique, elle est le plus souvent la seule formalisation de cette dernière dans les entreprises. C'est pourquoi nous nous donnons la liberté dans cet article d'utiliser indifféremment ces deux termes, sauf distinction explicite.

Encadré 1 Les différents types de veille

On distingue traditionnellement les types de veille en fonction du domaine d'étude. Une distinction devenue classique (voir par exemple Lendrevie et Lindon, 2000) consiste à distinguer quatre grands types de veille en fonction de leur domaine respectif :

- **La veille commerciale** : Cette veille porte sur l'évolution des goûts et des besoins des clients et plus globalement sur l'évolution de la demande. Elle concerne aussi bien les clients finals que les distributeurs. Un exemple de veille commerciale peut être donné par la veille des « street trends » réalisée par des entreprises d'habillement ou de chaussures qui s'adressent à un public jeune et qui consiste à collecter de façon récurrente toutes les informations sur les tendances de rue en matière de mode, de mode de vie, d'habitudes culturelles, etc.
- **La veille concurrentielle** : La veille concurrentielle porte principalement sur la connaissance des concurrents, leurs politiques de prix ou les risques de substitution pour l'activité de l'entreprise. Un exemple de veille concurrentielle consiste à « écremer » les salons professionnels, c'est-à-dire à relever systématiquement les informations disponibles (brochures, documentation, stand...) sur des concurrents identifiés et à déceler la présence de nouveaux acteurs ou d'innovations.
- **La veille technologique** : La veille technologique concerne aussi bien la recherche fondamentale et appliquée, que les brevets et normes, ainsi que les processus de production. Les entreprises japonaises ont une réputation établie en matière de veille technologique et les visites de cadres japonais dans des usines étrangères ont longtemps donné lieu à une collecte très systématique d'informations sur les procédés de fabrication des concurrents. La plupart des entreprises donnent désormais un accès beaucoup plus limité à leurs centres de production, certaines d'entre elles,

comme Michelin, gardant un secret absolu sur certaines parties de leur chaîne de production dont l'accès est strictement limité au personnel autorisé.

- **La veille environnementale** : La veille environnementale porte sur la macro-économie, la réglementation, les évolutions politiques, sociales et culturelles. Les entreprises internationales suivent ainsi généralement de façon systématique et récurrente l'environnement de leurs pays d'implantation afin de mieux en évaluer les risques et les opportunités.

A cette typologie, il convient maintenant d'ajouter la veille stratégique. Celle-ci consiste essentiellement à observer la stratégie des concurrents, les grandes tendances du secteur d'activité ou encore de fournir de l'aide à la décision en matière de croissance externe.

Une autre façon de distinguer les types de veille porte plus sur la démarche que sur le domaine d'étude. Patrice Allain-Dupré et Nathalie Duhard (1996) distinguent ainsi deux types de veille :

- **la veille passive** qui ne traite que de l'information déjà diffusée le plus souvent documentaire
- **la veille active** (investigation) qui « vise l'information non encore diffusée » dite grise le plus souvent orale ne pouvant s'obtenir que par la mise en place de réseaux humains.

A ces deux types de veille, on peut en ajouter une troisième, la **veille offensive**. Cette dernière recouvre à la fois des procédés très agressifs d'acquisition d'informations et des techniques d'influence et de déstabilisation à partir d'informations traitées. La limite entre intelligence économique et espionnage est parfois mince en veille offensive : le recours par des entreprises à des stagiaires travaillant sous couverture pour obtenir des informations sur des concurrents est un exemple de ces pratiques. Dans le même esprit, des opérations d'intoxication compétitive sont parfois menées. Elles consistent à influencer un décideur en lui diffusant par des moyens détournés une analyse orientée ne reflétant pas la réalité.

4

La confusion se poursuit en matière de pratiques. Parmi le million d'entreprises que compte la France, combien ont mis en place une fonction de veille organisée et véritablement effective ? Une étude récente réalisée auprès de 1200 entreprises françaises montre que

plus de 50 % d'entre elles déclarent pratiquer l'intelligence économique et stratégique et près de 20 % ont l'intention de l'adopter (Bournois et Romani, 2000). Mais le terme d'« intelligence économique et stratégique » est-il compris toujours de la même façon ? Les pra-

tiques sont en effet diverses et sous ce vocable se cachent des activités allant de la veille à des missions d'investigation en passant par des pratiques proches du *knowledge management* ou du *benchmarking*. Là encore on chercherait en vain un consensus.

L'intelligence économique se trouve donc dans la situation paradoxale d'être, en quelque sorte, une banalité incomprise. Sa place au sein (ou à côté ?) du marketing reflète ce statut ambigu. Si l'on se réfère aux deux manuels de marketing de référence en français, on constate que le *Mercator* ne consacre que deux pages (sur 755) à la « veille concurrentielle » alors que le « Kotler-Dubois » ne mentionne ni la veille ni l'intelligence économique dans son index (Lindon et Lendrevie, 2000, Dubois et Kotler, 2000).

L'ambition de cet article est de s'intéresser aux relations entre l'intelligence économique et le marketing, notamment les études de marché. Une rapide perspective historique de l'évolution du concept d'intelligence économique nous permettra de mieux comprendre son rôle dans l'entreprise et ses modes d'action et enfin d'en souligner l'intérêt mais aussi les faiblesses organisationnelles.

1. L'intelligence économique, des enjeux d'abord nationaux

L'intelligence économique est une discipline qui a connu un développement important ces dernières années en raison de l'évolution du contexte international. L'affirmation du concept d'intelli-

gence économique résulte en effet d'une réflexion géo-économique sur la compétitivité nationale commencée au début des années 90. La chute du mur de Berlin et la disparition du bloc soviétique ont conduit les Etats à mettre l'accent dans leur analyse sur la dimension économique plutôt que militaire des rapports de force internationaux. Les alliés d'hier, soudés par leur opposition au bloc soviétique, se découvrent plus que jamais concurrents dans le domaine économique. Les réflexions stratégiques nationales se sont ainsi progressivement orientées dans les années 90 vers la question de la domination par l'influence économique. Les activités d'*intelligence* ou de *renseignement* se sont affirmées comme un dispositif important dans cette nouvelle préoccupation. Le renseignement comportant un volet clandestin (l'espionnage) n'était pas approprié à l'environnement spécifique des entreprises. Une méthode plus adaptée a alors été mise en avant : l'intelligence économique. Cette dernière est exclusivement fondée sur l'exploitation systématique des sources ouvertes et exclut tous les procédés intrusifs et coercitifs qui sont parfois employés par les services de renseignement (Moser et Borry, 2001).

L'intelligence économique est cependant beaucoup plus ancienne dans sa pratique que sa formalisation récente. C'est ainsi que le Japon a patiemment bâti depuis plus d'un siècle sa puissance économique sur sa capacité à gérer l'information sur les marchés extérieurs et à s'approprier les technologies développées à l'étranger. Cette démarche, désor-

mais profondément ancrée dans la culture japonaise, est le résultat d'une politique d'Etat clairement affirmée depuis la fin du XIX^e siècle. Contraint d'ouvrir son pays au commerce avec l'étranger, l'empereur Meiji inaugura une série de réformes qui allait profondément marquer le Japon. Parmi les cinq axes prioritaires de cette politique de réforme qu'il énonça en 1868 se trouve l'ardente obligation suivante : « La connaissance sera recherchée à travers le monde et les fondations de l'Empire seront ainsi renforcées » (Kahaner, 1996).

La veille économique et technologique au Japon est le fruit d'une préoccupation commune et d'une étroite collaboration entre les grands acteurs économiques nationaux et les administrations d'Etat (Hansen, 1996). Du côté du privé, les *sogo shosha*, ou grands groupes commerciaux, ont depuis longtemps étendu à travers le globe un vaste réseau d'information et le MITI (*Ministry of International Trade and Industry*), côté public, a consacré tous ses efforts à collecter, traiter et diffuser l'information sur les marchés et les technologies. Le JETRO (*Japanese External Trade Organization*), créé par le MITI en 1958, peut être considéré comme la seule vaste administration dans le monde consacrée exclusivement à l'information commerciale et concurrentielle. Elle publie de nombreuses informations collectées à partir de ses 32 bureaux nationaux et de ses 80 bureaux répartis dans le monde (Rouach, 1999). Cette démarche collective – devenue désormais un des traits de la culture économique japonaise – d'acquisition,

de traitement puis de diffusion du renseignement a été décisive dans le redressement du Japon après la guerre et dans son affirmation comme l'une des principales puissances économiques d'aujourd'hui.

Contrairement au Japon, la démarche américaine d'intelligence économique ne suit pas traditionnellement une impulsion de l'Etat. Elle est généralement initiée par des acteurs privés en fonction de besoins spécifiques. Ce n'est qu'à la suite de l'effondrement du bloc soviétique que, sous l'impulsion du Président Clinton, le gouvernement fédéral a adopté une doctrine de « sécurité économique » (pourtant résolument offensive...) se traduisant en particulier par la création d'organismes dont la vocation est de coordonner l'action des administrations et des entreprises pour remporter des marchés à l'export (Chaix, 1996). C'est notamment le cas du *Trade Advocacy Center*, qui dépend du Département du Commerce, et qui aurait permis en trois ans de créer 200 milliards de dollars d'activités supplémentaires pour les entreprises américaines, si l'en on croit une étude publiée par la FED en 1996 (*Ibid.*). L'intelligence économique a pour vocation de renforcer la compétitivité des entreprises et *in fine* la puissance nationale du pays. Une des spécificités américaines est que, loin du caractère passif suggéré par le terme français de « veille », l'intelligence économique est comprise de façon offensive et pragmatique : l'information est perçue comme un outil d'aide à la décision et comme une arme d'influence, voire de déstabilisation.

La façon dont l'*Advocacy Center* se présente sur son site Web exprime parfaitement cette double orientation du dispositif américain d'intelligence économique. Dans le cas de cet organisme cela se traduit par la coordination des ressources gouvernementales (informations) et celle de l'appui des autorités publiques à l'activité commerciale des entreprises (influence) :

« *L'Advocacy Center* agit comme un interlocuteur unique qui coordonne les ressources de 19 agences administratives américaines (...) afin de garantir que les produits et services américains bénéficient des meilleures chances à l'étranger. Nous sommes, en bref, vos avocats. Exporter aujourd'hui signifie plus que vendre des biens et produits à un prix compétitif ; cela peut également signifier traiter avec des gouvernements étrangers et des réglementations complexes. C'est ici où nous intervenons. *L'Advocacy Center* du Département américain du commerce met les ressources et l'autorité du gouvernement américain derrière votre équipe... »⁴

Ce soutien peut inclure des activités de collecte d'information ou des activités d'influence telles que la visite à un responsable clef étranger par un officiel de haut rang américain. Au-delà de l'*Advocacy Center*, des organismes de renseignement telles que la NSA⁵ (National Security Agency) se sont vu assigner de plus en plus des tâches de renseignement économique au service des entreprises nationales. Duncan

Encadré 2 Veille et intelligence économique

L'intelligence économique et la veille sont-elles deux pratiques différentes ? Selon une étude réalisée par l'IHEDN auprès de 1200 grandes entreprises françaises, si 9,6% d'entre elles ne voient pas de différence entre les deux termes, 67,7% estiment que l'intelligence économique et stratégique ne se limite pas à la veille (Bournois et Romani, 2000). Cette vision est partagée par le rapport du Commissariat Général du Plan selon lequel l'intelligence économique va au-delà des pratiques de veille.

La distinction entre veille et intelligence économique et stratégique repose cependant principalement sur une identification de la veille comme veille passive, la veille active et offensive couvrant très largement le champ de l'intelligence économique. Au-delà de ces trois types de veille, l'intelligence économique et stratégique peut également intégrer le domaine de la protection des informations sensibles (Martre 1994) au sein de l'entreprise. Elle peut enfin être entendue en un sens plus transversal et global « depuis la base (interne à l'entreprise) en passant par les niveaux intermédiaires (interprofessionnels, locaux) jusqu'aux niveaux nationaux (stratégies concertées entre les différents centres de décision), transnationaux (groupes multinationaux) ou internationaux (stratégie d'influence des Etats-nations). » (Martre, 1994, p.17).

Dans les pratiques, l'intelligence économique se traduit essentiellement par des cellules de veille passive dans les entreprises avec parfois le recours à des consultants spécialisés en investigation (veille active ou offensive).

Campbell (2001) recense ainsi plusieurs contrats importants remportés par des entreprises américaines grâce à leur intervention et à celle en particulier du fameux dispositif *Echelon*⁶.

Si le 11 septembre a donné un coût d'arrêt à cette évolution des politiques

4. <http://www.ita.doc.gov/td/advocacy/index.html>. Nous traduisons.

5. La NSA est l'agence américaine en charge des interceptions électroniques (téléphone, fax, Email, etc.). Elle est la composante US du dispositif Echelon.

6. Echelon est un dispositif d'écoute planétaire rassemblant les services de « SIGNINT » (Signal Intelligence) des Etats-Unis, de la Grande Bretagne, de la Nouvelle-Zélande, du Canada et de l'Australie.

nationales de renseignement, qui doivent maintenant revenir vers les questions de sécurité nationale, il ne marque pas la fin du développement de l'intelligence économique dans les grandes entreprises américaines et de son soutien gouvernemental. Les pratiques de « *competitive intelligence* » sont en effet maintenant ancrées dans celles des affaires. La profession de veilleur s'est ainsi progressivement organisée et structurée, à travers notamment la *Society of Competitive Intelligence Professionals*, créée en 1986 aux Etats-Unis et qui réunit aujourd'hui près de 5000 professionnels de l'intelligence économique dont 80 % d'Américains⁷. Signe d'intérêt pour le sujet, plus de 60 titres sur l'intelligence concurrentielle sont référencés sur Amazon.com, dont une cinquantaine d'ouvrages disponibles⁸.

2. L'intelligence économique en France

Contrairement aux exemples japonais et américains, l'intelligence économique n'est ni une tradition d'entreprise, ni une tradition étatique en France. Associée de façon négative au renseignement militaire, Alain Bloch pouvait écrire en 1996 que « l'intelligence économique souffre en France d'un double mal : celui d'être méconnue par la majeure partie des entreprises et celui, pour les trop rares sociétés qui en mesurent l'importance, de "sentir le souffre" » (Bloch, 1996, p.5).

L'origine étatique de la discipline et l'ambiguïté de sa dénomination engendrent en effet une certaine confusion avec le Renseignement d'Etat dont la réputation est sulfureuse.

C'est ici encore le nouveau contexte international créé par la chute du bloc soviétique qui a suscité en France des réflexions qui font échos aux débats américains. Pierre Marion, ancien directeur de la DGSE, déclarait au sujet des Etats-Unis : « nous sommes alliés. Mais dans la compétition économique et technologique, nous sommes concurrents, pas alliés. » (cité par Kahaner, 1996, p.17).

C'est dans ce contexte d'affrontement économique que le Commissariat Général du Plan, l'organisme de prospective rattaché au Premier Ministre, a été sollicité au début des années 90 pour réaliser une étude comparative des facteurs de compétitivité des grandes nations industrialisées. Ce rapport, publié en 1994, peut être considéré comme l'acte de naissance du concept d'intelligence économique en France et il a fortement contribué à le populariser tout en l'éloignant de son encombrant héritage du Renseignement d'Etat (Martre, 1994)⁹.

Le groupe de travail dirigé par Henri Martre a fortement souligné dans son rapport le rôle majeur de l'information dans la compétitivité des nations et constatait dans le même temps les carences françaises en matière de ges-

7. <http://www.scip.org>

8. <http://www.amazon.com>

9. Un premier ouvrage avait jeté les bases de l'intelligence économique en 1992. Il s'agissait de *La machine de guerre économique* paru chez Economica. L'auteur, Christian Harbulot, participa activement au travail du commissariat Général de Plan.

tion de l'information. Il appelait l'attention des responsables politiques et économiques sur l'importance d'une véritable politique d'intelligence économique en insistant cependant sur le fait que celle-ci doit se développer exclusivement dans le champ de la légalité et hors du champ sulfureux de l'espionnage. Le concept d'intelligence économique était ainsi officialisé et défini 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 diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaire à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. » (Martre, 1994, p. 16).

3. L'importance de l'intelligence économique aujourd'hui

On dit souvent que l'information est au cœur de la compétitivité des entreprises. Une première raison qui justifie cette prétention est que la mondialisation impose une approche globale des marchés et nécessite *de facto* la gestion d'informations sans cesse plus nombreuses pour détecter les opportunités. Ensuite, les marchés évoluent à des rythmes plus rapides, sous l'effet du changement des goûts des clients et de l'accélération des innovations, les entreprises doivent de ce fait mieux anticiper et mieux capter les évolutions de l'environnement : l'information agit ainsi

comme du « temps concentré » selon l'expression de François-Bernard Huyghe (2001). Enfin, dans des économies comme celle des pays développés où les services représentent plus des trois quarts du P.I.B., le traitement de l'information et la gestion des relations sont au cœur de la production de richesse. Le développement des technologies de l'information a un impact significatif dans les processus de création de valeur des entreprises, quel que soit leur secteur d'activité. Le formidable développement de la téléphonie mobile, de l'informatique et des réseaux (particulièrement Internet) ouvre la possibilité, à un niveau jusqu'alors inégalé, d'accéder en tous lieux et en à tous moments à un volume considérable d'informations et établit la fondation technique d'une « économie de la connaissance ».

Pendant, corollaire de cette surabondance d'informations et de l'extension du terrain d'action de l'entreprise, la problématique est aujourd'hui moins d'accéder à l'information, que de bien la traiter. La sophistication des systèmes d'information dans les entreprises, aussi bien techniques que marketing, contribue à multiplier la production de données sur les marchés et les performances de l'entreprise. Internet, qu'on a parfois qualifié de « bibliothèque universelle » (Lévy, 1994), pourrait être plus justement qualifié de cacophonie universelle tant le bruit, qui résulte de la masse même des données disponibles, règne sur le réseau. C'est dans ce contexte que l'appel à des spécialistes formés au management de l'informa-

tion, capables de découvrir, recueillir et analyser les informations pertinentes paraît plus nécessaire que jamais afin de traiter et de tirer profit de la richesse des informations accessibles et d'en tirer un avantage concurrentiel.

Une raison plus défensive, mais non négligeable, qui justifie l'importance nouvelle de la veille porte sur la prévention des risques liés à l'explosion des réseaux d'information. Internet est un outil remarquable pour diffuser les prises de paroles, les critiques ou les rumeurs, pour fédérer les énergies individuelles, voire pour mener des opérations de désinformation¹⁰. La contestation des entreprises par des associations, si elle n'est pas un phénomène nouveau, connaît une nouvelle vigueur grâce aux capacités de mobilisation d'Internet (François, 2001a et b). Le risque pour les entreprises est d'autant plus important que la marque est devenue une partie essentielle de leur capital et qu'elles sont de ce fait soucieuses d'en préserver l'image et l'attrait. Le rôle de la veille aujourd'hui inclut la surveillance des mouvements associatifs et des lieux d'expression critiques sur Internet afin d'alerter les responsables de l'entreprise et d'anticiper des crises. Faute d'un tel système de surveillance, l'entreprise est plus vulnérable à des contestations qu'elle n'aura su ni prévenir, ni arrêter quand il était encore temps.

4. Le rôle de l'intelligence économique dans l'entreprise

Plus de quinze ans après le rapport Martre, le concept d'intelligence économique s'est popularisé et affiné. De nombreuses définitions ont été proposées depuis et mettent l'accent sur quelques dimensions clés. On peut les détailler en reprenant celle qu'ont donnée récemment Bournois et Romani :

« 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 d'informations 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 spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes. » (Bournois et Romani, 2000, p.19)

Cette définition nous permet de souligner quelques grandes caractéristiques de la veille :

- l'organisation de la démarche : au-delà de la veille intuitive, l'intelligence économique est le fruit d'une politique déterminée et l'objet de processus systématiques,
- le management stratégique : la vocation de l'intelligence économique est d'être un outil au service de la direction de l'entreprise afin

10. La désinformation est intentionnelle et organisée alors que les rumeurs sont un processus spontané de déformation de l'information.

- de préparer des décisions d'ordre stratégique,
- la compétitivité : l'intelligence économique doit améliorer la compétitivité des entreprises en réduisant les sources d'incertitude et en enrichissant le processus de décision des dirigeants,
- la collecte, le traitement, la diffusion : on retrouve ici trois étapes clefs de la démarche de veille (voir l'encadré 3 sur le cycle de l'information),
- la maîtrise de l'environnement : le travail de veille est un travail de réduction de l'incertitude orienté vers l'environnement de l'entreprise,
- le processus d'aide à la décision : ce point, qui devrait peut-être être plus souligné, établit la finalité des connaissances produites par la veille, à savoir s'inscrire dans un processus de décision, c'est-à-dire préparer de bonnes décisions,

- les outils spécifiques : outils de collecte et de traitement de l'information notamment des logiciels de détection des signaux faibles ou de recherche d'informations sur Internet,
- la mobilisation des salariés : l'intelligence économique n'est pas ici pensée dans une approche purement fonctionnelle, mais organisationnelle et trans-départementale,
- animation de réseaux : c'est peut-être là un des outils spécifiques du travail d'intelligence économique, nous y reviendrons.

Ces caractéristiques de l'intelligence économique lui permettent de remplir quatre grandes fonctions au sein des entreprises qui peuvent être résumées en quatre verbes : anticiper, découvrir, surveiller et apprendre.

- *anticiper* : anticipation des actions des concurrents ou des changements de l'environnement...

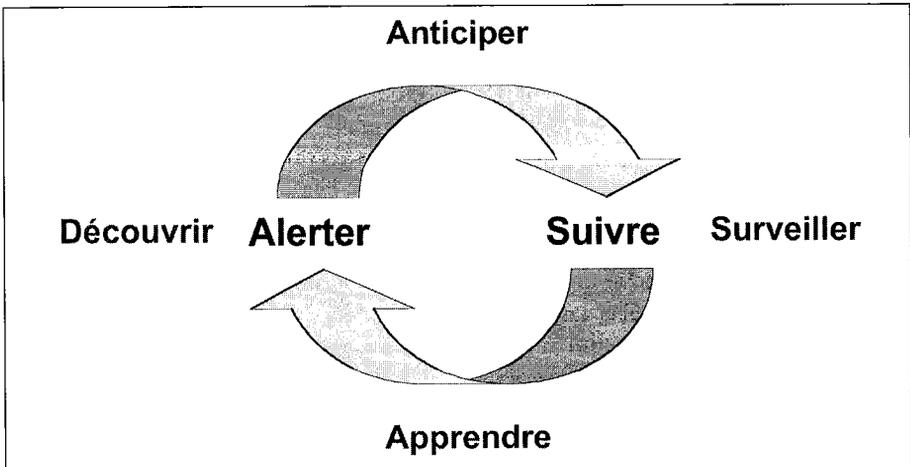


Schéma 1 : Les quatre grandes fonctions de la veille

- *découvrir* : découverte de concurrents nouveaux ou potentiels, d'entreprises qui peuvent être rachetées ou avec lesquelles un partenariat pourrait être développé, des opportunités de marché...
- *surveiller* : surveillance de l'évolution de l'offre des produits sur le marché, de l'évolution des technologies ou des processus de production qui affectent l'activité, des réglementations qui en modifient le contexte...
- *apprendre* : apprentissage des caractéristiques de nouveaux marchés, des erreurs et des succès des autres, qui permet de réévaluer ses pratiques, de mettre en place des nouvelles pratiques de management ou de construire une communauté de vue parmi les dirigeants...

On voit ainsi à travers ces quatre fonctions que la veille mêle deux démarches complémentaires, celle de l'alerte d'une part et celle du suivi de l'autre, la première attirant l'attention des responsables sur des phénomènes nouveaux ou émergents, et la seconde permettant de suivre leur évolution (voir schéma 1).

5. L'intelligence économique et les études de marché

On pourrait tenter de distinguer la veille des études de marché en se référant aux techniques qu'elles emploient ou aux domaines qu'elles étudient. Ces points de comparaison ne sont cependant pas vraiment éclairants pour différencier les deux démarches. En effet, si la veille et les études ont bien tendance

à privilégier chacune des méthodes et des objets d'analyse, ces derniers ne sont exclusifs ni à l'une ni à l'autre et ne sauraient donc justifier à elles seules deux domaines de compétence distincts. Les principales techniques auxquelles on a recours dans la veille sont couramment employées dans la démarche d'étude : les différentes études documentaires, les entretiens, l'appel à des avis d'expert... On peut également distinguer les objets d'études en avançant que celui de la veille est l'environnement externe global de l'entreprise. Dans une analyse SWOT traditionnelle (forces-faiblesses / opportunités-menaces), la veille concernerait ainsi l'étude de l'environnement qui conduit à identifier les menaces et les opportunités : macro-environnement (démographie, économie, technologie, politique, légal, société) d'une part et micro-environnement (fournisseurs, distributeurs, clients, concurrents) de l'autre. Cependant les études de marché traditionnelles contribuent très fortement à cette analyse de l'environnement et on ne peut non plus restreindre la veille à l'étude du seul macro-environnement, puisqu'elle porte également sur les acteurs du micro-environnement (comme l'indique par exemple le terme même de « veille concurrentielle »).

Un autre type de distinction entre études de marché et veille pourrait porter sur le type d'information. On peut très schématiquement distinguer deux grands types de besoins d'information :

- le besoin d'informations *instrumentales*, qui répond à des besoins spécifiques et qui a un rôle explicite

dans un processus de décision. Par exemple, l'entreprise lance un plan d'amélioration de la qualité, souhaite entrer dans un nouveau marché, lance un nouveau produit, veut tester une campagne... Dans chacun de ces cas où le problème est clairement défini, l'information est explicitement recherchée et elle sert de guide au plan d'action de l'entreprise.

- le besoin d'informations *conceptuelles*, qui enrichit la connaissance et la réflexion des décisionnaires et qui a un rôle plus diffus d'influence dans les processus de décision. Ce type d'information peut porter par exemple sur les évolutions sociologiques, les innovations technologiques, l'évolution des marchés... L'information sur ces évolutions n'est pas intégrée dans un processus de décision clairement défini dans le temps, mais elle peut influencer ce processus.

On pourrait avancer que l'information instrumentale est le domaine privilégié des études de marché, alors que l'information conceptuelle est celui de la veille. Une étude de marché est lancée

lorsque l'on a détecté un problème spécifique à résoudre et qu'on souhaite préparer une décision dont le caractère a été identifié. L'ensemble du processus se situe dans un cadre temporel défini et plus ou moins planifié, de l'énonciation du problème à la prise de décision. De façon différente, on mettra en place une démarche de veille pour, ainsi qu'on l'a dit plus haut, anticiper des problèmes, découvrir de nouveaux facteurs de changement de l'environnement, surveiller ces évolutions, apprendre et intégrer des connaissances extérieures. On cherche ainsi à enrichir le cadre de perception des décideurs, à éclairer des décisions, moins clairement identifiées, situées dans un espace temporel plus diffus.

Cette dernière distinction sur la base des besoins d'information est partiellement vraie, mais cependant elle limite par trop le domaine d'activité de l'intelligence économique. Elle borne la veille à une fonction prospective et d'études générale, rôle dans lequel elle doit surtout éviter de sombrer sous peine de devenir une structure non utilisée. La mission d'une cellule de veille est avant tout de fournir de l'informa-

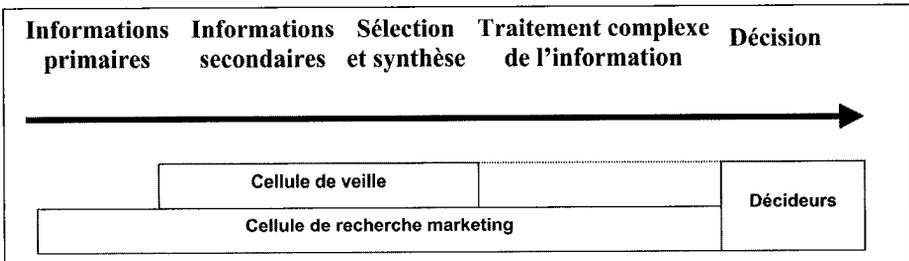


Schéma 2 : Veille et études de marché dans le processus de décision

tion pertinente c'est à dire en phase avec les préoccupations des décideurs¹¹. Son travail est donc bien de proposer de l'information opérationnelle. L'exemple¹² suivant est révélateur : dans les années 80 la société Thomson avait recruté un veilleur actif officiellement en charge du « risque pays ». Celui-ci était directement rattaché à la Direction Générale. N'arrivant pas à obtenir de façon clairement formulée les attentes du Président, les informations fournies par la veille étaient en décalage important avec les besoins réels de ce dernier par leur caractère trop général et au final, les synthèses produites par la cellule de veille n'étaient ni lues ni utilisées. Conscient de cette difficulté, le veilleur décida de se rapprocher des Directeurs de zone. Ces derniers, confrontés à un ensemble de problèmes spécifiques et concrets, prirent conscience du parti qu'il pouvait tirer de la cellule de veille pour obtenir des informations dans des domaines stratégiques : décomposition des circuits de décision dans les appels d'offre, récupération d'informations sur les politiques tarifaires des concurrents, détection d'affaires, etc. Les Directeurs de zone et les ingénieurs d'affaires prirent ainsi l'habitude de recourir à la cellule de veille qui leur permettait de réduire les incertitudes et de mieux cibler leur travail d'influence dans les processus de décision de leurs prospects et clients. La veille, dans cet exemple, fournit clairement un type d'information opérationnelle.

Une distinction toujours délicate mais sans doute plus sensible entre études de marché et veille se situe dans le traitement de l'information. Les études de marché recherchent les données, souvent les produisent au travers d'enquêtes (informations primaires par rapport aux informations documentaires) et les traitent en employant une méthodologie relativement complexe, qu'elle relève de l'analyse de contenu ou du traitement statistique. La veille pour sa part collecte l'information existante (sources documentaires mais également il est vrai l'information détenue par des informateurs et des experts), la recoupe, l'analyse, la sélectionne, mais opère au final sur ces données un traitement réduit qui s'apparente à l'art de la synthèse qui produit du sens à partir de données éparées. Alors que les études traitent une problématique, la veille rassemble des informations pertinentes pour réduire les incertitudes. C'est ainsi que l'information économique et concurrentielle peut contribuer à l'étape initiale de l'étude documentaire dans le processus de réalisation des études de marché.

Enfin, la veille est permanente alors que l'étude de marché est ponctuelle. Si le veilleur peut répondre à des interrogations très précises, sa fonction est aussi d'observer en continue un environnement et d'alerter. En quelque sorte, si l'on comparait une entreprise à un navire, il est une vigie qui doit prévenir lorsqu'il voit des récifs (risques) ou des terres inconnues (opportunités). C'est pourquoi la veille peut être un fac-

11. Voir encadré 3 sur le cycle de l'information et en particulier la première phase d'expression de besoin destinée à bien cerner les besoins des décideurs de façon à répondre de manière pertinente.

12. Entretien avec les auteurs.

teur déclenchant dans le lancement d'une étude de marché qui va approfondir un point que la première aura soulevé.

En fait, pour distinguer la veille et les études de marché, il peut être utile de se reposer sur ce qu'on pourrait appeler un faisceau d'indices :

- Les facteurs déclenchant : dans le cas des études, un problème défini à traiter qui demande une investigation, dans le cas de la veille, un souci plus global de suivre les facteurs critiques de la compétitivité de l'entreprise ou à l'inverse une recherche d'informations relativement simples et ponctuelles (par exemple la reconstitution du CV du nouveau Directeur général d'un concurrent)
- Les domaines privilégiés d'études : si les domaines d'études entre veille et études de marché peuvent se recouper, la veille a néanmoins tendance à privilégier l'analyse de la concurrence et des facteurs environnementaux généraux (économie, réglementation, société, technologie...), alors que les études de marché portent très souvent sur les clients.
- La nature de l'information collectée : la veille collecte essentiellement des informations secondaires (mais obtient également des données auprès de réseaux d'informateurs et d'experts), alors que les études de marché produisent également des informations primaires à travers des enquêtes qualitatives et quantitatives
- Le traitement de l'information : les études de marché peuvent recourir

à un traitement complexe de l'information collectée à travers les techniques d'analyse de contenu ou de traitement statistique, alors que la veille ne réalise pas de traitement sophistiqué de l'information. Elle se distingue néanmoins d'un travail de documentaliste en recoupant l'information, en la sélectionnant, en la structurant et en produisant une synthèse qui donne un sens à des données qui resteraient autrement éparses et peu utilisables.

- L'approfondissement de la recherche : alors que les études peuvent aller relativement loin dans l'approfondissement d'un sujet, la veille se contente d'un niveau d'information moins approfondi. C'est pourquoi des résultats de veille peuvent appeler le déclenchement d'une étude complémentaire.
- La permanence de la collecte : la veille concurrentielle passe le plus souvent par la mise en place d'un système d'écoute et d'alerte plutôt que par des études très spécifiques qui se situent dans un schéma temporel court. Les notes de synthèse qui peuvent être rendues à la demande sont souvent produites à partir de sources d'information préalablement référencées ou à partir de la masse d'informations qui a été collectée et classée dans la durée par le système de veille.
- Les collaborateurs : les études de marché recourent à des spécialistes, généralement situés dans un département spécifique de l'entreprise, alors que la veille fait appel à un

Encadré 3 : Le cycle de l'intelligence économique

D'origine militaire, le cycle de l'information est la méthodologie de base de toute démarche d'intelligence économique et de veille (Baud, 1997). Que l'on parle aussi bien de l'observation d'un champ concurrentiel (veille passive) ou de missions d'investigation précises (veille active), il est nécessaire de respecter quatre phases. Les terminologies varient en fonction des auteurs : Eric Dénécé (2001) retient par exemple la formulation des besoins, la collecte, le traitement et l'exploitation, Bruno Martinet et Yves-Michel Marti (2001) préfèrent l'identification des besoins en information, la collecte, le traitement et la diffusion, et des auteurs suédois optent pour la direction, la collecte, le traitement et la livraison communication (Düro et Sandström, 1986).

Pour notre part nous retiendrons la terminologie suivante :

1. Analyse des besoins : Pour formuler une bonne réponse il faut bien entendu une question pertinente. Cette évidence est pourtant à l'origine de nombreuses lacunes entraînant l'inefficacité des démarches de veille. Bien souvent les décideurs n'ont souvent qu'une idée approximative de ce qu'ils cherchent. Nous nous souviendrons de ce grand patron d'une entreprise du secteur de l'énergie recevant des consultants et leur demandant d'observer les concurrents. Une mission de ce type aurait pu monopoliser des centaines de veilleurs pour des milliers de pages de compte rendus bien entendu inexploitable. Un bon responsable de cellule d'intelligence économique doit mener un travail auprès des dirigeants afin de déterminer les facteurs clefs à étudier. Trop de cellules de veille sont inefficaces car elles n'ont pas mis en place de procédures pour déterminer les besoins en information. A titre d'exemple, on peut citer un grand groupe français, leader mondial dans son domaine (dont nous préserverons l'anonymat) qui avait mis en route des moyens considérable pour de piètres résultats : éloignée physiquement des décideurs, la cellule de veille travaillait avec assiduité à fournir des rapports qui ne correspondaient pas aux priorités des dirigeants, ceux-ci faisant en fait recours à une documentaliste unique installée à proximité immédiate de leur bureau...

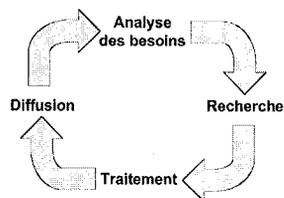
2. La recherche : Les méthodes de recherche intègrent les sources documentaires (presse, bases de données, Internet,...), ainsi que des

réseaux d'informateurs, internes ou externes. En interne, tous les employés de l'entreprise peuvent nourrir un système de veille et des correspondants «veille» doivent être mis en place dans les différents services. En externe, les responsables de veille doivent créer des réseaux de contact : journalistes, clubs professionnels, clients, etc. Nous prendrons pour exemple la cellule de veille concurrentielle d'une société des cosmétiques qui avait constitué un réseau de renseignement auprès de plusieurs parfumeries. En échange de menus avantages (échantillons, cadeaux de fin d'année, remise légèrement plus importante...) les commerçants informaient en temps réels de l'évolution de l'offre des concurrents (prix, P.L.V., documentation, remises, etc.).

3. Le traitement : Il s'agit dans cette étape de trier, coter, recouper et synthétiser les informations recueillies dans la phase précédente. Une bonne analyse permet de donner une cohérence à des faits épars. La cellule de veille a une fonction de production de connaissance et ne se borne pas à chercher et à transmettre de l'information brute. Cette étape est essentielle car elle permet de transformer une matière première en produit fini prêt à être consommé par les décideurs qui pourront ainsi utiliser avec efficacité l'information en tant qu'outil d'aide à la décision.

4. La diffusion : L'information n'a de valeur que par l'utilité que l'on en a. Il s'agit donc de faire en sorte que les éléments arrivent à la bonne personne au bon moment. En matière d'investigation la tâche est aisée car la demande provient d'un utilisateur identifié. Dans le cas de la veille passive la tâche est plus ardue car la multitude d'informations récoltées intéresse de nombreuses personnes avec comme écueil une irrigation trop importante.. Les modes de diffusion peuvent être divers oral ou écrit, sélectif ou large, papier ou électronique, etc.

La veille : un processus en 4 étapes



réseau plus large d'informateurs, externes à l'entreprise ou appartenant à des départements divers.

- L'étendue des destinataires : les études de marché s'adressent essentiellement aux chefs de produit ou aux responsables marketing et commerciaux, alors que les travaux de veille s'adressent à des fonctions plus diversifiées dans l'entreprise (direction générale, marketing et commercial, recherche et développement, juridique, achat, production...).
- Enfin, la forme de diffusion de l'information : la production d'une cellule de veille est souvent destinée à attirer l'attention d'un décideur qui a généralement un emploi du temps chargé, l'information lui est donc communiquée sous une forme rapidement exploitable. Cela se traduit par exemple par un texte très synthétique de quelques lignes avec la possibilité d'approfondir par une note plus longue. Parfois même la diffusion est uniquement orale, par téléphone, au détour d'un couloir ou lors d'une réunion. *A contrario* une étude de marché se présente comme un ensemble complet et a toujours (mais pas nécessairement exclusivement) une forme écrite.

6. La dimension organisationnelle de l'intelligence économique

Un des aspects particulièrement sensibles de l'intelligence économique tient à sa dimension organisationnelle.

L'intelligence économique aura peu d'effet au sein de l'entreprise sans implication de la direction générale. Sa vocation est en effet de préparer des décisions : si ceux qui ont pour fonction d'en prendre ne se soucient pas de la veille, celle-ci ne sera guère plus qu'un service de documentation. Une deuxième question qui est posée touche au rattachement départemental du service de veille : documentation, études, marketing-communication, recherche et développement, stratégie, direction générale... ? Les situations les plus diverses se retrouvent au sein des entreprises et chacune d'entre elles présente ses intérêts et ses inconvénients.

L'arbitrage entre une centralisation ou une décentralisation de la fonction de veille doit être compris dans le contexte du cycle d'information (voir encadré 3) dont les étapes peuvent être dissociées. L'expression des besoins et la conception du processus (étape 1) peuvent relever de responsables différents de ceux qui ont en charge la collecte des données (étape 2) et l'analyse des informations (étape 3) ainsi que la diffusion (étape 4) peuvent demander des compétences spécifiques. En matière de collecte, le choix de la centralisation et de la décentralisation dépend largement du type de veille demandé. Une collecte centralisée, qui fait appel à une équipe dédiée dans un service de veille spécifique, est mieux adaptée à de grands programmes de veille institutionnalisés (tels que par exemple des études récurrentes sur les risques pays). *A contrario*, une collecte décentralisée, qui permet de nourrir un système d'écoute et de

connaissance et qui fait appel à la participation d'acteurs non professionnels, est mieux adaptée pour mettre en œuvre l'organisation et utiliser toutes les ressources internes quand de grands domaines de veille ont été définis (par exemple une veille de la concurrence ou de l'évolution des besoins des clients).

La collecte et le traitement de l'information peuvent être décentralisés au sein des départements concernés : la veille juridique dans le département juridique, la veille technologique dans le département recherche et développement et ainsi de suite. Ce sont dans ce cas des veilleurs spécialisés, ou des salariés affectés partiellement à cette tâche, qui, au sein du département, prennent en charge le travail de veille. Dans d'autre cas de figure, des programmes ponctuels et focalisés qui demandent une expertise poussée (par exemple une étude réglementaire, une étude de brevets ou d'un nouveau marché...), font appel à l'aide et à la capacité d'analyse de spécialistes rattachés à la fonction concernée. De tels sujets peuvent être également analysés par un service centralisé s'il dispose des compétences nécessaires, ou encore par des experts extérieurs.

Il arrive également que l'information soit collectée de façon décentralisée, mais traitée et analysée de façon centralisée avant d'être diffusée. Des systèmes de veille comme celui de Hewlett Packard remplissent parfaitement ce rôle : tout salarié de l'entreprise a accès à une interface informatique sur intranet qui lui permet, avec le moins de forma-

lisme possible, d'entrer des informations qui viennent ou qui portent sur les clients ou les concurrents. Un service spécialisé met en forme cette information, la classe et l'adresse éventuellement à un responsable de l'entreprise susceptible de s'y intéresser particulièrement. Ce type de système d'écoute ne peut fonctionner que si l'on a le souci de réduire au maximum les contraintes pour l'informateur (afin de ne pas le dissuader de contribuer au processus) et si on motive et on anime les bonnes volontés (concours, remerciement, classement des contributeurs, reconnaissance par la hiérarchie...).

Dans de telles configurations où le travail de veille n'est pas concentré dans les seules mains d'un service spécialisé, le responsable de veille adopte pour une large part le rôle d'un recruteur et d'un animateur de réseau (Bloch, 1996). Ce réseau peut être formel ou informel, interne et externe à l'entreprise. Il contribue à la richesse des informations collectées mais également souvent à l'efficacité de leur diffusion. Au sein des départements, des interlocuteurs dédiés ou occasionnels peuvent ainsi remplir la fonction d'informateur (collecte), d'expert (traitement) ou de délégué (diffusion). Ce réseau de correspondants est un dispositif nécessaire, que la veille soit plutôt centralisée ou à l'inverse décentralisée : dans le premier cas il joue le rôle de relais au sein des directions afin de disséminer les informations et d'exprimer les besoins, dans le second il prendra en charge une part majeure du travail de veille, le responsable de la veille au niveau de l'entre-

prise étant alors plutôt chargé de recruter, d'animer, de soutenir et d'aider ces salariés.

L'intelligence économique prend ainsi des formes institutionnelles variées et complexes au sein des entreprises. Loin de toute « one best way », la forme que doit prendre la veille dépend du type d'entreprise, du type de problématique rencontré, de son environnement. Il existe ainsi de multiples façon d'assurer son efficacité... comme son inefficacité. La question de la dimension organisationnelle de l'intelligence économique est, dans tous les cas de figure, une question déterminante quand on s'interroge à la fois sur ses limites et sa fragilité.

7. Limites et fragilité de la veille pour l'entreprise

Les arguments en faveur de la veille ne doivent pas masquer un constat auquel s'accordent les spécialistes de l'intelligence économique en France : la veille est aujourd'hui peu pratiquée par les entreprises, elle l'est souvent de façon peu professionnelle et peu systématique et, quand les cellules de veille existent, leur influence sur les processus de décision est loin d'être toujours marquante. La multiplicité des formations supérieures en intelligence économique sous forme de DEA, de DESS ou de Mastères (voir Rouach, 1999, pp. 114-115) contraste avec la pauvreté des débouchés. Pourtant il existe de nombreux exemples qui montrent l'importance de l'intelligence économique pour l'entreprise. C'est le cas de la société

Motorola qui mit en place dans les années 80 une cellule de veille active particulièrement efficace et directement pilotée par le Président (Penemberg et Barry, 2000). Dirigée par un ancien cadre de la CIA, Jan Herring, les résultats furent si remarquables que le Président déclara que « la réorganisation entière de l'entreprise fut en partie orientée par le travail d'*intelligence économique* et en particulier le choix de nouveaux partenaires tels que Cisco » (*Ibid*, p. 46). Pourtant les études quantitatives montrent que l'intelligence économique est à de nombreux égards mal implantée au sein des entreprises. 80 % des entreprises pratiquant l'intelligence économique et stratégique considèreraient l'information économique et stratégique comme moyennement, peu, voire très peu prioritaire (Bournois et Romani, 2000). Seules 20 % des entreprises la déclarent prioritaire ou très prioritaire (*ibid*).

On avancera ici quatre pistes de réflexion pour comprendre les raisons de l'échec partiel de l'implantation de l'intelligence économique dans les entreprises françaises.

D'abord l'intelligence économique, ainsi qu'on l'a souligné, a une vocation stratégique et inter-départementale. Elle vise à s'adresser à la direction générale comme aux directions de nombreux départements : marketing, commercial, R&D, juridique, achat, production... Ce sont là deux points de vulnérabilité. Beaucoup des fonctions de l'entreprise argumentent qu'en raison de leur importance, elles doivent être suivies de près par la direction générale : le mar-

keting ne fait pas exception, n'a-t-il pas en charge l'interaction entre l'entreprise et son marché ? Pour autant les fonctions directement rattachées à la direction générale sont nécessairement très limitées et il n'est pas sûr que l'intelligence économique puisse justifier d'une exception. Contrairement aux autres fonctions, qui relèvent de directions spécifiques, la veille ne constitue pas un département en soi. La vocation inter-départementale de la veille tient lieu alors de seconde faiblesse : une dissémination de la veille au sein des départements rend difficile les coordinations et les synergies et ne contribue certainement pas à lui donner un caractère stratégique, et *a contrario* une cellule de veille centralisée, placée au sein d'un département ou d'un sous-département (marketing, communication, études, documentation...) ne favorise guère son action inter-départementale, en raison des distances, voire des rivalités, qui existent traditionnellement entre les fonctions de l'entreprise.

Une deuxième raison des difficultés organisationnelles de la veille tient au caractère parfois général de l'information fournie. Contrairement aux études qui ont généralement un objectif clairement défini dans un processus de décision identifié, la veille a une fonction d'écoute plus générale et se retrouve donc avec des objectifs moins clairement visibles, dans des processus de décision plus diffus. La fonction de veille représente ainsi un coût qu'il n'est pas toujours aisé de clairement justifier (Jakobiak, 2001).

Pourtant nous avons souligné que l'information fournie par la veille a souvent

un caractère opérationnel. La difficulté se trouve sans doute plus dans la pertinence des informations fournies. La raison peut en être structurelle et provenir de l'éloignement hiérarchique (et physique) avec les décideurs. Il est également relativement fréquent de rencontrer dans les entreprises des veilleurs qui négligent la première phase du cycle de la veille, c'est-à-dire l'analyse des besoins. En conséquence, les veilleurs vont produire de l'information qui répondra à un besoin exprimé mais non effectif, ou à un besoin supposé qui n'est pas réel. La continuation mécanique des habitudes peut conduire un service de veille à produire des résultats qui ont cessé depuis longtemps d'intéresser le public potentiel. Les cellules de veille peuvent également connaître des travers qui affectent parfois la documentation, consistant à se fixer comme finalité la production de connaissances et non la préparation des décisions. La fonction de veille aura d'autant moins d'impact sur les décisions, et donc d'autant moins de pertinence que les besoins auront été mal analysés, c'est-à-dire que l'horizon de décision du public concerné aura été mal compris. Si la veille s'inscrit dans un processus de décision plus diffus que celui des études de marché, il n'en est que plus important de clairement identifier le type de décision concerné afin que la connaissance produite soit utile au décideur et ne se transforme pas en bruit.

Une troisième difficulté que connaît l'intelligence économique au sein des organisations touche à la rationalité limitée des processus de décision, pour

reprendre l'expression de Simon (1945). Une définition remarquable de la décision est donnée par Barabba et Zaltman (1990) : « une décision est une allocation de ressources ». Décider sans affectation de ressources est, en un mot, parler pour ne rien dire. Cette compréhension organisationnelle de la décision permet d'aller à l'essentiel : si décider, c'est allouer des ressources, cela signifie que les responsabilités sont assignées, que la première étape de la mise en œuvre est déjà engagée et enfin que les décideurs ont tranché parmi les alternatives. Pour autant, toute la littérature sur les organisations souligne que le processus de décision qui conduit à celle-ci peut être long et complexe. La démarche de veille présuppose en effet que les décisions sont prises, pour une part prédominante, de façon rationnelle ; en complétant l'information des décideurs on l'aiderait ainsi à prendre une décision éclairée et plus pertinente. Cependant les décisions sont prises en fait dans un contexte politique, en fonction de contraintes internes et externes telles que les poids des acteurs à l'intérieur de l'organisation, les relations de pouvoir, les contraintes de temps, le risque perçu (pour l'entreprise et pour le décideur), etc. De ce fait, l'éclairage apporté par la veille n'est souvent qu'un élément parmi beaucoup de ceux qui contribuent à la prise de décision, dont une partie seulement relève d'une rationalité formelle. Parfois également la production de la cellule de veille n'est utilisée que pour fournir de l'information destinée à justifier une décision déjà prise. En effet, un chef d'entreprise est un gestionnaire de l'incertain et bien souvent la part

intuitive dans la prise de décision est prépondérante sur tous les autres facteurs. L'information provenant d'une structure d'intelligence économique ne sert alors qu'à le conforter dans sa prise de position ou à justifier *a posteriori* sa décision auprès de ses collaborateurs.

Enfin, une dernière raison, d'ordre plus culturel, tient au statut de l'information dans un pays comme la France : Elle est ressentie comme une parcelle de pouvoir et l'on n'aime pas la partager. Il est donc fréquent de rencontrer des comportements de rétention d'informations. Partant du postulat, je sais donc je suis puissant, de nombreux cadres ne transmettent leur savoir que s'ils peuvent se valoriser individuellement. Or l'information n'a de valeur que par l'utilité que l'on en a et se périmé rapidement. Corollaire de cette attitude, la diffusion (voir cycle de l'information encadré 3) est un exercice parfois difficile car nombreux sont ceux qui considèrent que ne pas être destinataire est un signe de manque de pouvoir. En conséquence certains cadres veulent tout savoir et sont noyés sous un flot de données diverses. Trop d'information tue l'information et finalement cette surabondance abouti à la neutralisation de l'information pertinente noyée au milieu d'un bruit excessif. Le veilleur doit donc également gérer les susceptibilités pour maintenir l'efficacité de sa démarche.

8. Renforcer l'utilité de la veille dans l'entreprise

Ces quatre difficultés que nous venons de souligner : place délicate à

Encadré 4
Un exemple de veille

La société en question (qui souhaite conserver son anonymat) appartient à un très grand groupe comptant plus de 100 000 collaborateurs et emploie plus de deux mille cinq cents salariés. L'entreprise est divisée en sept Directions, dont la Direction Commerciale qui, curieusement, intègre la Sous-Direction du Marketing. La cellule de veille est subordonnée au département « Etude marketing », rattachée directement au Directeur du Marketing. Elle est composée de 3 personnes : un responsable, un spécialiste de bases de données et un stagiaire.

Le fonctionnement de la cellule de veille est organisé selon le cycle de l'information (voir encadré 2) :

1. L'expression des besoins en information est formulées par le Comité de Marketing Stratégique auquel participe le Directeur Général et tous les Directeurs. Des demandes spécifiques d'investigation peuvent également être transmises directement par les différents Directeurs.

2. La phase de « recherche » est classique :

- Récolte d'informations documentaires (bases de données, Internet, presse, rapports annuels, prospectus récupérés dans les salons professionnels, etc.)

- Utilisation d'un réseau de 20 personnes disséminés dans l'entreprise cumulant leur fonction avec celle de correspondant de la cellule de veille via une compensation financière.
- Coordination avec les différentes cellules de veille des autres entités du groupe.
- Exploitation de sources externes (clients, fournisseurs, etc.)
- Et enfin par le recours à des consultants spécialisés en investigation pour des recherches précises.

3. Le traitement est réduit au triage des informations et à la réalisation de synthèse. Cette étape essentielle est probablement trop négligée car « la veille ne saurait être réduite à un processus d'accumulation de connaissances, car elle est aussi une démarche de production de connaissances. » (Dénécé, 2001, p.186)

La diffusion est assurée au travers de quatre canaux distincts :

- Sélective sous forme de note formelle lorsque l'expression des besoins a été formulée clairement par un commanditaire précis ou par le biais d'une liste de diffusion thématique
- Générale lors de réunion sur la concurrence
- Par un petit journal diffusé régulièrement
- Par une base de données interne en libre d'accès.

trouver au sein de l'organigramme, risque de découplage entre la production de connaissances de la veille et les décisions, complexité du processus de décision qui ne se réduit pas à une analyse rationnelle et formelle d'informations et culture réticente à la diffusion des informations sont des écueils véritables pour la veille et son efficacité au sein de l'entreprise.

Ces difficultés ne sont pas pour autant rédhibitoires si elles sont clairement identifiées et qu'elles conduisent à des actions mieux adaptées. L'intelligence économique est ainsi souvent plus efficace quand elle est animée par un responsable plutôt que lorsqu'elle est cen-

tralisée sous son autorité. La diffusion de la veille au sein des services et des départements et l'intégration de la démarche de veille par les responsables opérationnels sont un résultat beaucoup plus remarquable et souhaitable que d'obtenir la création d'une cellule indépendante mais isolée disposant de moyens importants. On pourrait dire de la veille ce que les experts du management des services énoncent sur le marketing dans les services, à savoir qu'il est le travail de tous les salariés bien plus que celui d'une fonction spécifique¹³. La puissance de la veille dans une entreprise se traduit ainsi mieux dans une culture de veille, diffuse, par-

tagée et effective, que dans une fonction, visible mais isolée. La tâche du responsable de cellule de veille est alors beaucoup plus celle de l'animation, du soutien, de la mise en valeur, que de la direction.

L'intelligence économique ne se justifie ensuite que si elle satisfait les besoins en information des responsables au sein de l'entreprise. La phase d'analyse des besoins est ainsi critique et doit dépasser le seul recueil de besoins exprimés. Au veilleur d'identifier les décideurs (c'est-à-dire les acteurs du processus de décision), d'isoler avec eux les éléments critiques de l'environnement pour l'entreprise (en termes de risques ou d'opportunités) afin que la veille se concentre sur les domaines où un apport de connaissances peut vraiment faire la différence et de comprendre le type de décision qu'ils ont à prendre. Ce processus doit être conduit de façon régulière, car les acteurs et les besoins évoluent au cours du temps. Le dispositif de la veille doit être enfin contrôlé, en s'assurant d'une part de l'utilisation de la veille par ses destinataires et d'autre part de leur satisfaction.

En troisième lieu, le ou les coordinateurs de la veille doivent avoir un talent politique qui les éloigne des seules qualités des responsables d'étude ou des documentalistes. Un travail implicite, mais déterminant, qui est le leur est de comprendre le contexte plus global des prises de décision. Afin que la veille soit

utile, donc utilisée, il faut intégrer les facteurs principaux qui concourent à la prise de décision. Ce travail peut se traduire par l'identification et l'intégration dans le processus de veille d'acteurs internes qui ne sont pas formellement les décideurs mais qui jouent un rôle important dans le processus de décision. Il peut s'agir de faire partager un même cadre de référence par ces acteurs de la décision à travers des séminaires de travail qui les rassemblent. La façon de communiquer le travail de veille peut être adapté dans la forme (rapport écrit, entretien, réunion...) et dans le temps. Un arbitrage toujours délicat est à faire dans le type d'information qu'on souhaite faire partager : une sélection trop lâche obère sa pertinence, une sélection trop rigoureuse peut conduire à manquer des opportunités.

L'intelligence économique, banalité comprise disions-nous, peut être une fonction superfétatoire dans l'entreprise ou, à l'inverse, une arme puissante qui permet de suivre les évolutions de l'environnement et d'alerter l'entreprise sur des aspects critiques pour sa compétitivité.

L'intelligence économique est une démarche technique, qui suit une démarche systématique, utilise des méthodes rigoureuses de collecte et d'analyse des informations, demande la constitution ou la diffusion d'une expertise auprès de ses praticiens. Mais elle est

13. "La façon dont le responsable d'agence bancaire, le guichetier, le salarié de l'agence de voyage, le standardiste, le guide de tourisme, le coiffeur ou le serveur traite les clients, ce qu'il dit et la façon dont il se comporte, est décisif pour le service que reçoit le client. Pratiquement chaque salarié d'une entreprise de service agit par conséquent comme un vendeur et est impliqué dans l'effort de communication de l'entreprise (...). Dans une entreprise de service, pratiquement chaque salarié appartient au "département marketing" ", Christian Grönroos, *Service Management and Marketing*, Lexington, MA: Lexington Books, 1990, pp. 593-594 (nous traduisons)

plus encore une démarche organisationnelle qui repose sur la compréhension des besoins des décideurs et des situations, qui doit impérativement dépasser le stade de la collecte et de la sélection de l'information pour produire une véritable « intelligence de l'information » et qui appelle une action transversale dans l'entreprise. Le veilleur est ainsi d'abord un manager, dont la condition première d'efficacité est de comprendre les besoins et les situations de l'entreprise et de gérer les relations complexes qui constituent le tissu social d'une organisation. Enfin, le veilleur n'est pas un collectionneur d'information. Son travail de recherche n'est qu'une des phases et la valeur ajoutée de sa production se situe davantage dans sa capacité de traitement et d'analyse.

Références bibliographiques

Allain-Dupré, Patrice et Nathalie Duhard, *Les armes secrètes de la décision*, Gualino Editeur, 1997.

Baud Jacques, *Encyclopédie du renseignement et des services secrets*, Editions Lavauzelle, 1997.

Bloch, Alain, *L'intelligence économique*, *Economica*, 1996.

Bournois Frank et Pierre-Jacquelin Romani, *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, *Economica*, 2000.

Campbell, Duncan, *Surveillance électronique planétaire*, Editions Alia, 2001.

Chaix, Nicole, « Pour une adaptation du renseignement français » in *Economie et Sécurité*, Collection Perspectives Stratégiques, Fondation pour les Etudes de Défense, 1996.

Dénécé, Eric, « Intelligence économique et renseignement » in *Renseignement et opérations spéciales*, n°5, juillet août 2000, l'Harmattan.

Dénécé, Eric, « Le nouveau contexte des échanges et ses règles cachées », l'Harmattan, février 2001.

Dubois, Bernard et Philip Kotler, *Marketing management*, 10^e édition, Publi-Union, 2000.

Düro, Robert et Björn Sandström, *Stratégies guerrières en marketing*, Editions d'Organisation, 1989.

François, Ludovic, « Les enjeux de l'intelligence économique » in *Gestion des Risques Internationaux*, sous la Direction de Pascal Chaigneau, *Economica*, 1999, pp 22-35.

François (a), Ludovic, « L'information, arme d'influence des ONG » in *ONG et Entreprises du duel au duo ?*, Edelman Editions, 2001, pp 199-239.

François (b), Ludovic, « ONG, Entreprises : la guerre de l'information au nom de l'éthique » in *Renseignement et opérations spéciales*, l'Harmattan, n°8, Juillet-Août 2001.

Guichardaz, Philippe, Pascal Lointier et Philippe Rosé, *L'infoguerre*, Dunod, 1999.

Hansen, James, *Japanese Intelligence: The Competitive Edge*, NIBC Press, 1996.

Harbulot, Christian, *La machine de guerre économique*, *Economica*, 1992.

Huyghe, François-Bernard, *L'ennemi à l'ère du numérique*, P.U.F., 2001.

Jakobiak, François, *L'intelligence économique en pratique*, Editions d'Organisation, 2001.

Kahaner, Larry, *Competitive Intelligence*, Touchstone, 1996.

Lendrevie, Jacques et Denis Lindon, *Mercator*, 6^{ème} édition, Dalloz, 2000.

Lévy, Pierre, *L'Intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace, La découverte*, 1994.

Martinet, Bruno et Yves-Michel Marti, *L'intelligence économique. Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*, Editions d'Organisation, 2001, 2^e édition.

Martre, Henri (coordination), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Commissariat Général du Plan, La Documentation Française, 1994.

Moser, Frédéric et Marc Borry, *Intelligence stratégique et espionnage économique*, l'Harmattan, 2001.

Penenberg Adam L. et Marc Barry, *Spooked: Espionage in Corporate America*, Perseus Publishing, 2001.

Rouach, Daniel, *La veille technologique et l'intelligence économique*, *Que sais-je ?*, PUF, 1999.

Simon, Herbert A., *Administration et processus de décision*, *Economica*, 1945 (édition originale : 1945).