

Dorothée LEVEUGLE
Anne Laure SAUTREAU

L'intelligence économique et la veille stratégique ou la valeur ajoutée de l'information

MASTER 2 ICD – mention GIDE
Année universitaire 2007-2008

| | |
|--|----|
| Introduction | 3 |
| I. Définition des concepts | 6 |
| 1. L'intelligence économique | 6 |
| 1.1 Les fondements de l'intelligence économique | 6 |
| 1.2 Enjeux | 9 |
| 1.3 Acteurs concernés | 11 |
| 1.4 Une affaire d'Etat | 11 |
| 2. La veille stratégique | 13 |
| 2.1 Définition | 13 |
| 2.2 Enjeux et perspectives | 14 |
| II. Veille et intelligence économique : deux concepts dépendants l'un de l'autre ? | 16 |
| 1. La nébuleuse de l'intelligence économique | 16 |
| 2. La veille ou la détection de l'information | 18 |
| 3. Les moyens et outils | 23 |
| III. Paroles d'experts | 27 |
| 1. Le cas français | 27 |
| 2. La veille stratégique territoriale | 28 |

Dans ce monde caractérisé par la rapidité des changements, les entreprises ne peuvent plus se contenter d'offrir un bon produit au bon prix. Le paysage économique se modifie imposant une adaptation et une amélioration des capacités d'innovation de l'entreprise. Anticiper les tendances, prévoir les offensives de la concurrence, être réactif, détenir les informations en avant premières sont autant de postures vitales que doivent adopter les entreprises aujourd'hui. Il leur faut connaître et bien appréhender leur environnement, les demandes réelles et potentielles, les négociations en cours, les menaces éventuelles pour se déployer pleinement.

Nous l'aurons compris, les entreprises évoluent dans un environnement où elles se doivent de lier efficacité, rapidité, et innovation pour pouvoir survivre.

- Quels sont les clés de la réussite des entreprises aujourd'hui ?
- Etre à l'écoute de son environnement ne favorise-t-il pas ce succès ?
- La règle d'or, donnée par Michael E. POTTER (Harvard Business School) : « *donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision* » n'est-elle pas LA clé de réussite de l'entreprise?

L'intelligence économique et la veille permettent de repérer, collecter, traiter et stocker les informations et signaux pertinents qui orienteront les décisions de l'entreprise. Ces deux concepts sont phares pour l'entreprise qui souhaite assurer son développement face à un environnement concurrentiel toujours croissant. Être intelligent de son environnement pour mieux s'y adapter est un enjeu primordial de l'entreprise. Dans ce contexte, l'information s'impose clairement comme une arme stratégique. En effet, la veille stratégique est une notion parfois complexe qui vise à permettre à une organisation d'atteindre certains objectifs. Pour cela, elle a besoin d'outils et de techniques qui vont permettre à l'organisation d'obtenir dynamisme, rapidité d'action et compétitivité. Cette notion est donc à étudier et à comprendre sans jamais perdre de vue une perspective économique, puisque c'est dans cette perspective économique que réside sa force et ses atouts.

On peut dire qu'une information stratégique est une information rare, importante et souvent d'accès difficile. Elle doit permettre, entre autre, d'identifier les intentions et les capacités d'un

concurrent.

Pour bien comprendre son importance, il faut connaître les cinq principes stratégiques de l'information, mise en lumière par Henry SAMIER et Victor SANDOVAL dans *La Veille stratégique sur l'Internet* :

- toute information a un prix apparent ou caché,
- toute information donne un pouvoir à celui qui la détient, ce pouvoir est provisoire,
- la mise en forme d'une information doit être liée à l'objectif recherché,
- l'économie de l'information est une économie de troc,
- une information doit s'appuyer sur d'autres informations pour être utilisable.

Selon ces mêmes auteurs, et en s'appuyant principalement sur le deuxième principe stratégique de l'information, l'objectif premier de la veille consiste donc à fournir la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, dans la perspective de lui donner ce pouvoir.

La «surveillance» comme l'appelle les auteurs précédemment cités, devrait contribuer au renforcement de la compétitivité, aussi bien en ce qui concerne les produits que les services de l'entreprise. Or, on sait que le leadership, l'efficacité commerciale et l'augmentation de la productivité sont les trois principaux buts poursuivis par les entreprises.

Henry SAMIER et Victor SANDOVAL nous rappelle que TYSON définit la surveillance comme un processus analytique qui transforme les bases d'informations en une information importante, spécifique et profitable à l'organisation.

Les objectifs généraux de la veille stratégique sont donc :

- découvrir les menaces provenant des concurrents,
- éviter les effets de surprise,
- réduire le temps de réaction,
- trouver de nouvelles possibilités industrielles et commerciales.

A notre époque où l'information est de plus en plus importante, la notion de veille stratégique est indispensable aux entreprises.

Cette étude tentera de définir les fondamentaux des 2 concepts et les outils de

référence principalement utilisés pour l'implantation de la veille et de l'intelligence économique en entreprise. Nous allons donc tout d'abord expliquer ses principes et son fonctionnement pour, ensuite, réfléchir aux enjeux et aux perspectives qu'elle engendre. En effet, les nouvelles problématiques de surveillance de l'environnement intègrent aujourd'hui les nouvelles dimensions d'Internet et des mondes virtuels.

La première partie de cette étude s'attachera à revenir sur les origines des termes, les enjeux de ces activités.

1. L'intelligence économique

1 1 Les fondements de l'intelligence économique

Dans ce monde concurrentiel où chacun veut être le premier, le concept d'intelligence économique a trouvé un bon terrain. La majorité des spécialistes du sujet la définissent comme *«la maîtrise et protection de l'information stratégique pour tout acteur économique»*. Ce concept naît du constat que les entreprises doivent résister à la forte concurrence qui existe au niveau du marché mondial. Conquérir un marché nécessite d'avoir des méthodes et des outils performants.

Depuis 2003, en France, (ce qui semble tard au vu de la réactivité d'autres pays, déjà intéressés par le sujet en 1990), il y a un fort désir d'implanter l'intelligence économique à tous les échelons de l'Etat et dans tous les types d'entreprises. Les premiers écrits sur le sujet datent des années 90, mais le phénomène n'a pas, à ce moment là, encore pris toute sa mesure. Un premier rapport est publié en février 1994: le rapport MARTRE¹. Celui-ci insistait sur la notion *«de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques»*. Afin de bien distinguer l'IE de l'espionnage industriel, le rapport soulignait que cette quête du renseignement pertinent devait se faire dans le respect de la légalité. ... Le rapport MARTRE donne sa première apparition officielle au terme d'intelligence économique en France. Elle y est alors 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»*. Cette définition prend en considération tout autant le concept au niveau national et qu'au niveau plus bas qu'est celui de l'entreprise. Le rapport précise que: *«la compétitivité des entreprises repose largement sur leur capacité à accéder aux informations qui leur sont nécessaires et à traiter celles-ci de façon efficace en*

¹ Henri MARTRE, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, rapport XIe Plan (rapport MARTRE), La Documentation Française, 1994.

interne. Il leur faut sans arrêt anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leur concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leur avantages compétitifs. C'est l'ensemble de cette activité que l'on peut désigner par le terme d'intelligence économique». Le décor est planté, l'entreprise trouve dans l'information un enjeu vital. Savoir exploiter cette information lui promet un avenir durable.

Le rapport du député Bernard CARAYON² (commandé par le gouvernement Raffarin au début de l'année 2003) insiste, lui, sur l'intérêt et la nécessité de travailler à développer l'intelligence économique sur notre territoire. Elle s'impose véritablement comme un outil fondamental du management des entreprises. Il s'agit d'une véritable stratégie, d'une démarche, d'une manière de penser.

Trop longtemps assimilée au «renseignement et à l'espionnage», l'intelligence économique n'a pas pu prendre toute son ampleur. En France, cet amalgame a longtemps marqué les esprits et l'a véritablement discréditée.

Elle ne doit pas être confondue avec:

- le renseignement, confiée à des services spécialisés de l'Etat.
- l'espionnage économique car l'intelligence économique utilise exclusivement des moyens légaux.

Elle privilégie l'utilisation de **sources ouvertes** (qui représentent 95% de l'information à ce jour), qu'elles soient obtenues : par des réseaux humains (colloques, salons, ...) et par des sources écrites (principalement Internet, les bases de données, la presse ou les publications spécialisées ou universitaires). L'exercice de l'intelligence économique doit s'inscrire dans un cadre légal «éthique et déontologique ». Pour autant, la petite proportion d'informations utiles non disponibles dans la littérature ouverte est souvent celle offrant la plus grande plus-value à l'entreprise. Il est possible de la collecter par un travail de réseau et de terrain, et par un suivi permanent de nouvelles sources d'information potentiellement utiles.

² Bernard CARAYON, *Intelligence économique, compétitivité, cohésion sociale, Rapport au Premier ministre*, La Documentation Française, Juillet 2003 [en ligne].
<www.bcarayon-ie.com>

Dans un contexte de compétitivité, les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle primordial. Accéder à l'information dans des temps réduits nécessite l'usage et la maîtrise de moyens sophistiqués, qui deviennent de véritables atouts.

L'activité d'intelligence économique suppose donc :

- une maîtrise des outils de flux de l'information
- une aptitude à travailler en groupe pour analyser et exploiter cette information.

Ces outils et groupes de travail sont au service de l'intelligence économique qui vise à **SURVEILLER SON ENVIRONNEMENT** pour **MIEUX AGIR**. Opter pour une politique d'intelligence économique c'est vouloir éclairer le décideur en lui apportant la bonne information au bon moment sur le bon sujet.

Une entreprise soucieuse de développer son potentiel et répondre à la demande se doit de mettre en place ces dispositifs particuliers. Dans son ouvrage, *L'intelligence Economique: la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, François JAKOBIAK³ définit des « types de « surveillances » que l'entreprise doit assurer pour connaître son environnement et favoriser son action et sa performance. C'est la veille qui implique une « systématisation » de la surveillance.

JAKOBIAK en annonce 6 types :

- La surveillance de l'information publiée: elle est rendue réalisable grâce aux techniques et outils dont nous disposons actuellement. Si elle est convenablement exploitée, elle favorise la prise de décision, l'action, la performance; si elle ne l'est pas, elle reste « simple culture générale ».
- La surveillance des technologies
- La surveillance des concurrents
- La surveillance des tendances du marché : la priorité est de mettre en lumière les tendances, souvent déjà détectées dans l'observation des concurrents.
- La surveillance des NTIC
- La surveillance des technologies organisationnelles

³ François JAKOBIAK : membre de la commission MARTRE : Intelligence économique et stratégie des entreprises (1994), membre de la commission pour la formation à l'intelligence économique, consultant en information stratégique au sein de la société Existrat (créée en 1994).

Ces opérations de surveillance que réalise l'entreprise sont indispensables dans l'activité d'intelligence.

1. 2 Enjeux

Les objectifs poursuivis par une organisation qui pratique une politique d'intelligence économique sont:

- La gestion et l'exploitation de l'information, en lui donnant du sens, pour produire de la connaissance à visée stratégique ou opérationnelle, en vue d'éclairer le stratège ou le décideur en lui apportant la bonne information au bon moment sur le bon sujet.
- La protection de son patrimoine immatériel : on parle souvent de « protection de l'information » car il faut sans cesse réfléchir à la protection de ses logiciels, de ses systèmes pour éviter que d'autres s'emparent de l'information, la détournent. La multiplication des savoirs nous donne une forte capacité mais d'autres peuvent, à tout moment, nous devancer.
- L'action sur son environnement (de façon proactive) : aller au devant de son marché.

L'intelligence économique met donc en œuvre des outils et des méthodes de recherche et de traitement de l'information et d'aide à la décision ainsi que des systèmes de protection. Dans la pratique, il s'agit, d'une part, d'instruments permettant l'acquisition, l'exploitation et la diffusion de l'information stratégique et, d'autre part, de moyens - techniques, comportementaux, etc. - nécessaires à la protection optimale des données et des savoirs de l'organisation.

Ces outils et méthodes permettent aux différents acteurs économiques de :

- détecter des opportunités susceptibles de déboucher sur des innovations, des conquêtes de parts de marché, des gains de productivités, des partenariats.
- détecter les menaces provenant de :

- ses concurrents (offensives commerciales, avancées technologiques susceptibles de leur donner un avantage concurrentiel. fusions/acquisitions, etc.)
- son environnement (évolutions réglementaires et juridiques, risques pays, etc.) afin de prendre, au plus tôt, les mesures appropriées.

Elle contribue ainsi à procurer des avantages concurrentiels à l'entreprise, à développer sans cesse son niveau de compétitivité. Elle invite à rentrer dans une réflexion de qui vise à anticiper le comportement du concurrent, à deviner sa stratégie.

L'intelligence économique se veut donc offensive et défensive :

- offensive car il s'agit d'aller d'être en posture d'alerte en permanence, d'aller au devant de l'information et l'exploiter intelligemment
- défensive car il faut veiller à chaque instant à la protection de ses propres informations, de son patrimoine immatériel : être dans une attitude d'analyse des risques, c'est souvent d'abord identifier les menaces qui pèsent sur son propre réseau informatique en assurant la sécurité de son système et de ses données.

Un bon système d'intelligence économique implique :

- D'être sensible au facteur temps.
- De transformer l'information en savoir pour l'action, politique qui doit être menée par tous et non par simplement par un fragment. L'Etat, et nous y reviendrons, doit travailler de manière conséquente à sa mise en œuvre.
- De prévoir de bons systèmes pour détecter l'information intéressante et pertinente.
- De mettre en place des réseaux d'experts qui sauront l'analyser et la comprendre.
- Appliquer ce savoir pour fabriquer de nouveaux produits, et ainsi acquérir de nouveaux marchés avec des produits à haute valeur ajoutée

Une entreprise qui entreprend de mener une politique d'intelligence économique atteindra sans nul doute les deux objectifs suivants: être plus compétitive et être plus innovante. L'une des clés de réussite d'une politique d'intelligence économique est l'organisation et la gestion de groupes de travail qui agissent en fonction de leurs spécificités.

Elle a pour finalité la compétitivité de l'économie et la sécurité de l'État et des entreprises.

1. 3 Acteurs concernés

L'intelligence économique procède d'une volonté qui émane du « haut de la hiérarchie » quelles que soient la nature et la taille de cette dernière - Etat, territoire, entreprises, organismes professionnels sont concernés.

En entreprise (et quelque soit sa taille), c'est un véritable réseau qui se met en place au service de sa compétitivité. Trois catégories d'acteurs sont alors mobilisés :

- « les observateurs » : ils recherchent, collectent et diffusent l'information.

- « les réseaux d'experts » : ils traitent, analysent l'information reçue par les observateurs : une des clés du succès d'une politique d'intelligence économique réussie réside dans la création de groupes d'expertise (proposant des réflexions innovantes) qui sont en contact étroit et permanent tant avec l'administration qu'avec les politiques et les décideurs en entreprises. La composition et la structure de ces groupes dépendent largement de la nature et l'organisation de l'entreprise. C'est dans ces groupes d'expert que l'information « brute » est transformée en une information élaborée à forte valeur ajoutée. « L'analyse de l'information » n'est souvent pas l'activité principale de ces groupes d'experts. En conséquence de quoi, cela nécessite un investissement tout particulier de la part des cadres de l'entreprise pour assurer le suivi de ces groupes.

- « les décideurs » : exploitent le savoir étudié pour la décision et l'action.

Ces acteurs doivent constamment avoir à l'esprit qu'il s'agit d'être informé avant les autres.

1. 4 Une affaire d'Etat

Le rapport CARAYON souligne que l'intelligence économique doit s'accompagner de politiques publiques. Pour lui, il revient à l'Etat de favoriser la naissance d'une culture d'anticipation, de sécurité économique en soulignant, je cite : « l'importance de soutenir les efforts des entreprises ». L'Etat doit donc être le premier partenaire des entreprises.

Désormais, l'intelligence économique ne se limite plus aux entreprises, mais devient une véritable affaire d'Etat. Il s'agit de ne pas se laisser emboutir par des concurrents qui ont des systèmes plus performants.

Il apparaît que pour développer l'intelligence économique, un Etat doit :

- Maîtriser les technologies de l'information et développer des outils modernes et sécurisés de recueil et d'analyse d'information ; réfléchir à la protection de ses informations.
- Investir en recherche pour développer l'innovation.
- Etre ouvert aux réalisations étrangères qui peuvent être source de nouvelles créations.
- Investir temps et argent pour mener une politique volontariste pour sensibiliser et enseigner l'Intelligence Economique, pour accompagner son développement et œuvrer à sa promotion. Un effort considérable est observé depuis 1994 : il existe une grande variété de formations consacrées à l'intelligence économique, à l'information stratégique .

CARAYON soulignait également que « *Le sens de l'intérêt collectif est l'un des meilleurs atouts d'une politique d'intelligence économique réussie* ».

Les retombées de l'application d'une politique d'intelligence économique à l'échelle d'un pays sont considérables :

- la compétitivité du « tissu » industriel et la bonne santé de l'économie du pays grâce à des entreprises performantes et innovantes.
- la sécurité de l'économie et des entreprises (et donc le maintien ou le développement de l'activité et de l'emploi).
- ainsi que le renforcement de l'influence d'un pays au niveau mondial grâce à une économie plus stable.

Un constat est fait que nombreux pays annoncent des programmes d'intelligence économique (on parle de Competitive Intelligence) : l'Inde, la Chine, le Brésil, la Corée du Sud, l'Australie, etc. outre les pays déjà connus dans le domaine comme les USA, l'Angleterre, le Japon, les Pays Scandinaves.

La France connaît, quant à elle, un véritable retard sur le sujet. Le marché de l'intelligence économique est peu développé. Pour Alain JUILLET⁴, en septembre 2005, 56% des entreprises de plus de 1500 salariés estiment faire de l'intelligence économique. Le chiffre est d'autant plus inquiétant que certaines entreprises annoncent faire de l'intelligence économique mais qu'il n'en est rien en réalité. Même si elle suscite un engouement important en France, l'intelligence économique n'est ni récente, ni le fait d'une « innovation française ». Il s'agit de méthodologie, d'outils et de domaines d'application qui ont été remis au goût du jour à la suite du rapport CARAYON mettant en évidence les carences graves des 10 années passées.

Pourquoi l'État devrait-il s'impliquer dans la démarche d'intelligence économique, alors que nombre d'entreprises ont la capacité requise ? L'État se doit d'assurer la protection de la sécurité publique et la sécurité économique au même titre que la défense nationale. L'État "stratège" doit discerner les secteurs dont le développement est essentiel à celui de notre économie, en particulier dans les hautes technologies. Une justification supplémentaire de l'action de l'État peut aussi être trouvée dans le besoin de donner à toutes nos entreprises les moyens de lutter à armes égales (ce qui est loin d'être facile dans un univers où ce sont les PME qui sont le moteur de l'innovation mais n'ont pas les moyens d'assurer une politique d'intelligence économique).

2. La veille stratégique

2.1 Définition

La veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socio-économique dans le but de se créer des opportunités et de réduire ses risques liés à l'incertitude. Parmi ces informations figurent des signaux d'alerte précoce.

L'expression «veille stratégique» est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, ou la veille

⁴ Alain Juillet : Haut responsable chargé de l'Intelligence Economique au Secrétariat Général de la Défense Nationale , depuis 2004, en France - **SGDN** : Secrétariat Général de la Défense Nationale

commerciale par exemple.

De plus, la veille représente un atout stratégique pour les entreprises, de toutes tailles, qui plus est si la concurrence est forte. Anticiper les tendances en matière réglementaire, concurrentielle, sociale, et être en première position pour développer une innovation ou se lancer sur un nouveau marché, sont autant d'avantages décisifs pour une entreprise. Les conseils de Yann GUILAIN, directeur consulting chez Digimind, pour faire une veille efficace et utile en exploitant les ressources "naturelles" de l'environnement.

2.2 Enjeux et perspectives

Tout d'abord, il faut **cibler les besoins**. *"Il ne faut pas faire de la veille pour la veille"*, souligne Yann GUILAIN. La veille doit correspondre à un besoin qu'il faut définir préalablement en interne, via notamment l'identification précise du coeur du métier de l'entreprise. Une petite entreprise définira par exemple ses besoins d'information sur les deux ans à venir, selon des ambitions réalistes, en évitant de se lancer dans un vaste plan. *"Pour initier cette démarche de veille, il est essentiel de se centrer sur un projet stratégique particulier et d'avoir une vision dynamique de la concurrence"*. L'entreprise doit avoir un but précis à court terme qui va lui permettre de canaliser les personnes et les efforts sur un objectif commun. Une stratégie qui lui permettra de mesurer les retombées de son action.

Ensuite, il faut **identifier les acteurs**. La veille s'appuie en grande partie sur des vecteurs d'information humains. Lorsque les besoins ont été correctement ciblés, l'entreprise doit identifier les salariés qui sont en contact avec les différentes sources d'information possibles. *"Soit par leur personnalité, soit par leur position, ces personnes représentent des relais d'information organisés en réseau. Ces individus sont généralement très attentifs à leur environnement et communiquent aisément pour faire remonter l'information. Le facteur clé de succès de la veille tient dans la motivation de ces personnes, qu'il faut entretenir de diverses manières, en proposant par exemple des bonus, des primes, des cadeaux, des retours d'information ciblés..."*

Puis, il faut **récolter l'information pratique**. Pour cela, nulle obligation pour l'entreprise d'utiliser un énorme outil technologique, surtout lorsque l'effectif se trouve entièrement

concentré sur un même site. "La machine à café, par exemple, reste un lieu d'échange non négligeable pour la veille et l'e-mail un outil quotidien pour faire remonter l'information." Une surveillance de l'actualité du Web, des publications virtuelles ou "papier", des communiqués de presse des concurrents, une présence sur les salons en s'étant préalablement renseigné sur les entreprises présentes, sont des actes de base pour la veille stratégique. Il faut rester à l'écoute des tendances et traiter l'information de manière structurée : cibler les thèmes, les domaines ou les types d'information à chercher et définir le rôle de chacun pour éviter de récolter le tout-venant. Les informations récoltées seront alors stockées de manière organisée, généralement dans une sorte de base de données.

Puis, on doit **analyser les données**. En effet, les données récoltées sont ensuite analysées par rapport aux besoins émis au début du projet. "Ce travail doit être synthétisé dans des livrables qui aident à la décision. Par exemple, le document peut se présenter sous la forme d'un tableau de bord synthétique, utile à six mois. On y trouvera des graphiques ou tableaux, les chiffres de vente ou les argumentaires de la concurrence, et un résumé de cinq préconisations directement opérationnelles. Dans l'idéal et pour être véritablement efficace, ce document ne doit pas dépasser une feuille A4, et surtout ne pas ressembler à un rapport de 200 pages."

Et enfin, il faut **diffuser pour agir**. À ce stade du projet, la veille ne sert à rien si le résultat n'est pas diffusé auprès des collaborateurs de l'entreprise qui pourront agir en conséquence. Il faut donc que l'information digérée redescende vers les acteurs de l'entreprise. Les résultats de l'analyse des données représentent un outil de travail pour les différents services : marketing, recherche et développement, commercial... Pour cette raison, les informations doivent être diffusées rapidement afin d'éviter qu'elle ne deviennent obsolètes, et par là même tout le projet de veille.

II. Veille et intelligence économique : deux concepts dépendants l'un de l'autre ?

Le concept de veille stratégique ne semble pas pouvoir être abordé sans revenir sur le concept d'intelligence économique. Même s'ils semblent bien distincts et si nombre des spécialistes du sujet sont encore partagés sur la question, il apparaît que les 2 termes ont un lien étroit. La veille s'intégrerait pleinement dans le concept d'intelligence économique.

La veille consiste à rester à l'affût de toute information utile. Mais l'intelligence économique va bien au-delà : c'est une politique.

Il s'agit à la fois :

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

L'intelligence économique ne se limite pas non seulement à de la veille, qui consiste à surveiller et à décrypter l'environnement. Elle comporte également d'autres volets: l'expertise, la diffusion en interne, la protection du patrimoine immatériel, de même que les actions d'influence sur l'environnement.

Mais quel est le lien entre ces deux faits?

1. La nébuleuse de l'intelligence économique

L'intelligence économique s'inscrit au cœur d'une nébuleuse aux limites parfois floues. Elle englobe dans sa sphères plusieurs notions : sécurité économique, veille, renseignement, knowledge management, lobbying.

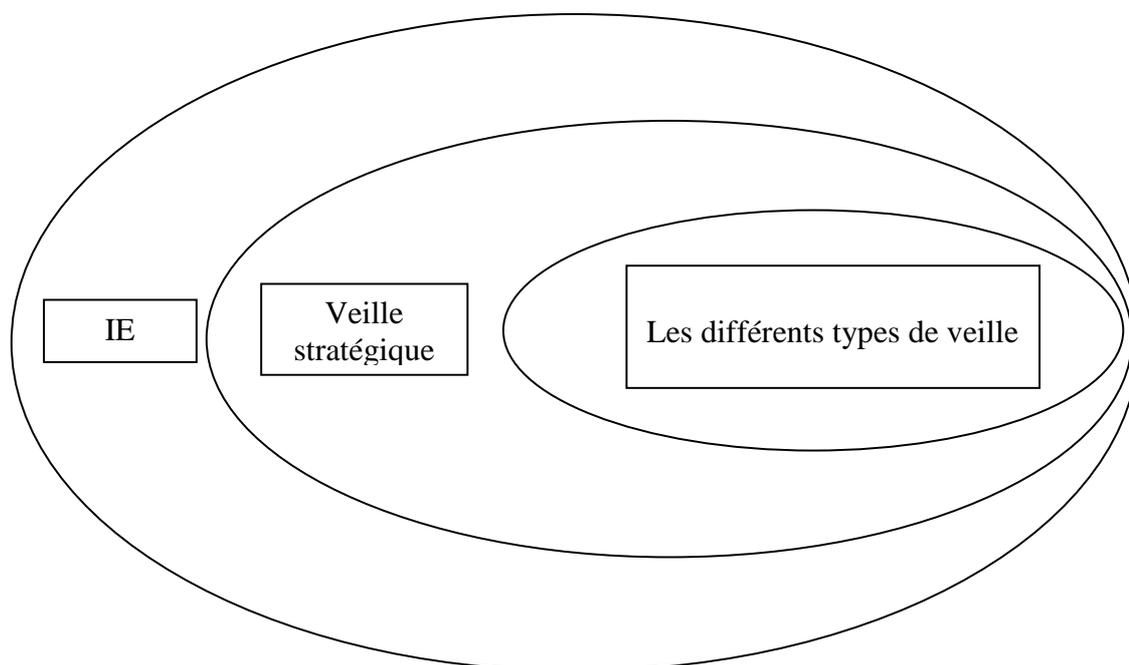
♦ Liens avec la veille

Il n'y a pas d'intelligence économique sans outils de veille. La démarche d'intelligence économique est particulièrement concernée par le développement de ces outils

L'intelligence économique a pour objectif de permettre aux décideurs et aux managers de l'entreprise de disposer d'une information de valeur. L'intelligence économique fait donc clairement appel au processus de veille. La veille découle de cette prise de conscience qu'il faut maîtriser les flux d'informations pour s'imposer en leader.

Elle implique donc de s'informer, d'observer et de comprendre l'environnement extérieur (veille), d'exploiter l'information déjà possédée en interne (knowledge management), d'appréhender les événements afin de prendre les meilleures décisions, pour plus de compétitivité et d'innovation.

Le schéma suivant nous éclaire sur les frontières entre les 2 concepts :



Dans son rapport publié en 2003, CARAYON distingue les outils de veille et la politique d'intelligence : l'intelligence économique est une politique publique généraliste, qui mobilise un ensemble de procédés et de compétences. La veille fait bien évidemment partie de ces outils, mais l'intelligence économique ne peut se réduire à l'étude des environnements technologiques, concurrentiels. Cette amalgame entre outils et politique publique expliquerait en partie l'inertie française dans le domaine depuis le rapport Martre en 1994.

♦ Liens avec le knowledge management

Les acteurs de l'intelligence économique peuvent utiliser les techniques du KM pour viser une utilisation optimale des informations qu'elles soient internes ou externes, publiées

ou informelles. Comme nous l'avons précédemment souligné, l'un des points central d'un système d'intelligence économique fiable réside dans le réseau d'experts constitué.

2. La veille ou la détection de l'information

Discipline apparue récemment (vers les années 1980), la veille découle d'une prise de conscience de la nécessité de mettre en place une nouvelle forme de gestion de l'information tournée vers des notions de **qualité** et non plus de **quantité**.

«La veille est un processus informationnel volontariste à travers lequel on recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution d'une activité, de connaissances ou d'un environnement particulier» (www.cyber-strategie.com).

La veille se différencie de l'intelligence économique car elle ne modifie pas l'environnement sur lequel elle exerce une observation.

Elle a un rôle de **détection** tandis que l'intelligence économique a une mission de positionnement de l'entreprise dans son environnement proche.

La veille peut être ponctuelle ou étalée dans le temps, individuelle ou organisée en réseau de professionnels, impliquer tous les acteurs d'une entreprise.

Le processus de surveillance de l'environnement est composé de plusieurs étapes cycliques liées au cycle de gestion de l'information.

De plus, dans la perspective économique qui est celle qui nous intéresse ici, la veille stratégique est donc une notion primordiale et centrale. Elle doit cependant réussir à devenir une réalité là où, dans beaucoup d'entreprise, elle ne reste qu'un concept difficilement appliqué.

Avant tout, il faut comprendre l'importance de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise ou l'organisation. Cet environnement a une place primordiale car il change et évolue et l'organisation doit être capable d'évoluer avec lui. Pour cela, elle doit surveiller son environnement et le comprendre. C'est le rôle de la veille stratégique.

En effet, cette évolution induit des changements aussi bien dans l'environnement direct que dans les rapports de l'entreprise avec ses partenaires et ses concurrents.

« Toutes les décisions reposent sur la valorisation de l'information et se fondent sur l'exploration de l'environnement réel et de l'environnement virtuel de l'entreprise. ».

Ensuite, il est important de comprendre la place à accorder à cette veille : celle-ci ne doit en aucun cas être négligée car sa place pour l'équilibre économique de l'entreprise est primordiale. Aujourd'hui, l'économie est une économie de l'information.

«Après l'ère de l'économie fondée sur la force, après l'ère de l'économie fondée sur l'argent, voici l'ère de l'économie fondée sur la maîtrise de l'information» souligne Alvin TOFFLER.

Cela pose la question de l'insertion de l'entreprise dans un environnement externe. La connaissance du monde extérieur devient alors une question vitale pour la survie et le développement de toute entreprise: la veille concurrentielle permet d'obtenir des informations sur les acteurs du marché actuel et sur ceux de demain, d'ouvrir de nouveaux marchés, de conquérir de nouveaux clients, de sortir de nouveaux produits, etc. , la veille technologique permet de répertorier les caractéristiques techniques des produits du marché.

Selon Martinet et Marty, par méthode de veille technologique il faut comprendre tout ce qui permet à l'entreprise de déterminer les secteurs d'où viendront les innovations majeures de son métier, tant pour les procédés que pour les produits.

Mais d'autres types de veille peuvent être envisagées. Ils sont fonction des objectifs à atteindre.

Voici les 8 champs de la veille et les informations collectées pour chacun d'eux proposés par le guide pratique «*Veille et gestion des connaissances*» d'Archimag, publié en mars 2005 :

| Type de veille | Informations recherchées |
|------------------------|--|
| Veille sociétale | Signaux faibles sur l'évolution des comportements |
| Veille sectorielle | Dynamique du secteur |
| Veille concurrentielle | Chiffre d'affaires, résultats, nouveaux produits, acquisitions... des concurrents |
| Veille commerciale | Besoins explicites et tacites des clients |
| Veille fournisseurs | Pérennité, technologies, savoir-faire... des fournisseurs |
| Veille image | Elements de perception de l'organisation par les clients, les fournisseurs... |
| Veille technologique | Evolutions des technologies actuelles et futures des produits et processus de l'entreprise |

Il est ainsi conclu que : *«La veille stratégique a pour vocation de coordonner l'ensemble des veilles afin d'en fournir une synthèse à la direction générale».*

On s'aperçoit de plus en plus que la croissance des industries d'information crée une société très dépendante de la connaissance. L'information devient la matière première pour beaucoup d'industries, d'entreprises, d'organisations et c'est donc naturellement que cette dépendance vis-à-vis de la connaissance va pousser les entreprises à accorder une place de plus en plus importante à la veille ou «surveillance» .

Les systèmes de veille des entreprises et leurs outils doivent être capables de gérer l'ensemble de la chaîne de l'information qui va de la recherche d'information jusqu'à la diffusion en utilisant des outils et techniques particuliers : agents intelligents, aspirateurs de site, systèmes d'alerte, etc. Les outils de veille doivent donc permettre de répondre à sept fonctions principales de la gestion de l'information : rechercher, indexer, filtrer, sauvegarder, présenter, distribuer, aider à la décision.

Il va également de soi qu'il ne faut jamais négliger l'importance des sources d'information. Pour identifier et obtenir l'information pertinente, il convient donc de la sélectionner avec rigueur.

Or, ces outils sont certes importants et il faut savoir les utiliser mais la veille stratégique est avant tout une façon de voir les choses, de comprendre que chaque information, la plus petite soit-elle, peut tout changer si la personne qui la réceptionne sait la transformer en un atout, et ce notamment par rapport à ses concurrents.

Cependant comme nous le rappellent les deux auteurs : *«La veille implique une transformation profonde de l'entreprise, avant qu'elle ne devienne une organisation apprenante, capable de repérer et d'interpréter des signaux faibles émis par son environnement à la fois interne et externe.»* (p. 42).

C'est un travail long et parfois complexe à mettre en place.

On peut donc désormais résumer les principes de la veille stratégique. Selon SAMIER

et SANDOVAL, la veille répond à plusieurs objectifs:

- réduire l'incertitude afin de prendre la bonne décision, en favorisant la remontée et la formalisation d'informations;
- innover pour gagner des parts de marché et trouver des débouchés;
- saisir les opportunités, identifier des niches et les signaux faibles;
- évaluer sa position par rapport aux autres et rester compétitif.

Le fonctionnement d'un système de veille est composé de différents stades que sont : l'analyse des besoins, la collecte d'informations, le traitement de l'information collectée (analyse et synthèse, validation, stockage) et la diffusion d'information. Cette information diffusée possédant une forte valeur ajoutée.

- L'usage de l'information pour la prise de décision et l'action.

Aujourd'hui avec l'ère de l' Internet, les perspectives d'avenir pour l'évolution de cette veille sont importantes. En effet, l'accès à l'information est chaque jour plus facile et quiconque le souhaite peut relativement facilement trouver une information pertinente pour la gestion de son organisation. Il faut donc ne pas négliger la veille et choisir les meilleurs outils, les meilleures techniques et les meilleures personnes pour que la veille reste stratégique, c'est-à-dire que les informations gardent leur valeur ajoutée qui permettra à x qui détient cette information d'être plus compétitif que y qui ne la détient pas.

Quelle soit réactive ou anticipative, la veille stratégique s'appuie sur une idée forte: tout acteur de l'entreprise est susceptible de détenir des éléments d'information utilisable pour l'action.

Il s'agit donc d'une action collective où l'échange et le partage de l'information sont essentiels tant au niveau de la collecte que de l'analyse.

Les enjeux se situeront donc avant tout dans la maîtrise de la veille sur Internet, dans cette lutte pour la compétitivité économique.

«(...) la surveillance de l'environnement recomposé par l' Internet est vitale pour les entreprises qui doivent plus que jamais renforcer la surveillance du monde réel par la surveillance des mondes virtuels.» affirment Henry SAMIER et Victor SANDOVAL (p. 10).

En effet, l'environnement des entreprises étant devenu à la fois réel et virtuel grâce à Internet, les entreprises ont dû comprendre ce changement et par conséquent modifier leurs pratiques de «surveillance», de veille stratégique et donc d'intelligence économique. Cette veille

devient un élément clé pour la réussite de l'entreprise : dans sa lutte pour la compétitivité et pour l'efficacité commerciale. Ses stratégies industrielles et commerciales en dépendent ; Internet et la veille sur Internet, grâce à son flux ininterrompu d'informations, permettent de trouver, à toute heure et en temps réel, des informations, des «scoops» sur des sujets de première importance c'est-à-dire stratégiques pour l'entreprise.

On comprend donc que la surveillance de l'environnement de l'entreprise nécessite aujourd'hui la mise en place de nouvelles méthodes de veille qui doivent exploiter pleinement les ressources de l'Internet.

Cette veille doit donc être alliée au concept **d'intelligence économique**.

La veille prend désormais de plus en plus de place dans la vie de l'entreprise : des groupes de travail sont créés au sein des entreprises, ils ont pour but de réaliser une observation et une analyse continue de l'environnement afin de produire des informations à forte valeur ajoutée. Ces informations sont multiples, elles portent sur le concurrent, le consommateur, le marché, la technologie, le produit, l'environnement. Installer ces groupes de travail est, pour ces entreprises, faire preuve d'intelligence et de volonté de management stratégique pour leur organisation. C'est un processus qui doit s'étendre à tous les services de l'organisation afin que tout le système soit orienté «veille stratégique». Cette veille est alors intelligence économique puisqu'elle a pour but de permettre à l'entreprise d'agir afin de rester compétitif.

Ainsi, elle poursuit les objectifs suivants :

- Agir sur son entreprise, sur son marché, sur son environnement ;
- Anticiper les grandes tendances, les opportunités, les menaces à venir ;
- Alerter contre les menaces de perte de compétitivité ou d'information.

De plus, la veille stratégique n'est pas un acte passif, limité à une surveillance de l'environnement. La veille stratégique vise à anticiper des événements avant qu'il ne soit trop tard pour pouvoir agir. Elle regroupe l'ensemble des activités de veille et consiste en un processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement, suivi de la diffusion ciblée des informations utiles à la prise de décisions.

La veille stratégique concerne les décisions qui engagent le devenir, l'évolution de l'entreprise en relation avec les changements de son environnement socio-économique.

3. Les moyens et outils

La mise en place d'un système de veille est un processus complexe et doit engager tous les acteurs concernés dans une collaboration étroite et doit faire l'objet d'une véritable conduite de projet dans laquelle ils sont impliqués.

La difficulté réside dans la bonne façon de faire vivre ce système. En effet, il s'agit d'un investissement à maintenir sur une longue durée pour qu'il soit réellement efficace.

L'élaboration d'un dispositif de veille stratégique demande du temps et des moyens.

Tout d'abord, on a besoin de **moyens humains**. En effet, une part importante de l'information est recueillie de façon informelle. Les professionnels de l'information et de la documentation ont les connaissances des sources utiles et capacité à mobiliser les ressources externes.

Les réseaux sont importants également. Il est primordial de se « nourrir » de la richesse des échanges existants dans les réseaux, de connaître et de pratiquer les réseaux utiles, les personnes ressources...

Ensuite, on a les **ressources informationnelles et documentaires**. En effet, face à l'abondance d'informations, il faut savoir identifier les plus pertinentes et mettre en place une capitalisation intelligente des ressources existantes qu'elles soient internes ou externes.

Et enfin, on a les **ressources méthodologiques et techniques**. La collecte d'information stratégique suppose de se doter de moyens méthodologiques tels que l'organisation de la gestion des connaissances, et de moyens technologiques, tels que l'ingénierie du traitement de l'information, les outils de recherche sur Internet...

Les organisations ont du mal à se passer de ces outils qui permettent de gagner en efficacité mais aussi de structurer des communautés de pratique.

Avec le développement de l'Internet, la masse d'informations blanches disponibles a augmenté de manière importante et les outils de recherche associés offrent des possibilités inédites.

Toute la question est d'acquérir les capacités mentales nécessaires pour sélectionner l'information, la transformer en connaissances et appliquer ces connaissances aux objectifs définis tant individuellement que collectivement.

Internet offre des potentialités pour qui possède une bonne connaissance des outils et de leurs usages relatifs.

Pour avoir une vision panoramique des outils, il peut-être utile de les situer par rapport au

cycle du renseignement, c'est-à-dire par rapport aux fondamentaux de tout système de veille. Trouver les sources pertinentes, les surveiller de manière systématique et intelligente, contribuer à analyser les données, les mettre en forme, cartographier leurs éventuelles relations, alerter le veilleur, stocker, diffuser et partager la connaissance.

De nos jours, aucun système ne peut vraiment répondre à l'ensemble du cycle du renseignement. En effet, chaque entreprise doit « bricoler » son propre système en faisant appel à différents outils, souvent à des consultants, et à ses propres ressources humaines.

L'humain, contrairement au logiciel, est présent au niveau de l'expression des besoins, du ciblage des informations recherchées quand l'outil pourra être prédominant dans la surveillance et la diffusion des informations.

Pour mettre en œuvre une plate-forme de veille semi-automatisée, capable de veiller en permanence des milliers de sources, de trier les informations récupérées, de les catégoriser et de les rendre accessibles à l'analyste, il faut détecter les sources composées d'agents intelligents paramétrés pour chaque source qui détectent et rapatrient les documents correspondants aux requêtes, catégoriser et archiver, extraire des méta-informations à partir de requêtes élaborées, mettre en forme l'information qui propose des alertes et des tableaux de bord.

Un outil : **KB Crawl.**, solution de veille automatique sur Internet.

Aujourd'hui, chaque société fait de la veille sur Internet pour suivre l'actualité de son secteur, ses concurrents, les innovations ou encore gérer une situation de crise.

Avec KB Crawl, le veilleur peut automatiser sa veille sur Internet en fonction de ses centres d'intérêts : publication d'un communiqué de presse d'un concurrent, lancement d'un produit, nouvelle réglementation...

Le veilleur et l'intelligence économique touchent les principales fonctions de l'entreprise : Etudes & Stratégie, Recherche et Développement, Documentation, ou encore les services de Communication et Marketing.

KB Crawl agrège les fonctionnalités essentielles pour la veille sur Internet à tous les niveaux de la chaîne de veille : collecte, traitement, diffusion.

Détecter les nouveautés sur le Web visible et invisible:

* Indexation des documents : PDF, Word, Excel, PowerPoint

- * Pages statiques et dynamiques
- * Fils RSS (Really Simple Syndication)
- * Sites en Flash
- * Sites Web sécurisés (en HTTPS ou Connexion SSL)
- * Gestion des formulaires de recherche et d'identification
- * Connexions aux bases de données en ligne
- * Newsgroups (Protocole NNTP : Net News Transfer Protocol)
- * Sites Web en FTP (File Transfert Protocol)
- * Intranet ou Extranet

Définir des alertes

- * Pour tout type de changement dans un site (contenu, liens cassés, etc.)
- * Par mots clés ou requêtes (expression exacte, mots clé avec accent, etc.)
- * Avec des alertes avancées (troncatures, opérateurs de proximité, booléens, etc.)

Programmer un planning de surveillance

- * Suivant une fréquence prédéfinie (par semaine/jour/heure/minute)
 - Suivant une date prédéfinie

Filtrer le bruit

- * Sur la date et l'heure
- * Sur les bannières publicitaires
- * Surveiller uniquement ou ne pas surveiller certains types de pages
- * Utiliser des filtres avancés (pattern, paramètres variables)

Archiver les alertes

- * Stockage dans une base de données
- * Archivage des différentes versions des pages
- * Optimiser le stockage des données

Effectuer des recherches

- * Recherches plein texte et multicritères
- * Dans tous les documents indexés (pages Web, documents PDF, Word, etc.)
 - Dans les archives

Diffuser les rapports de veille par email

- * Programmer la périodicité de diffusion
- * Gérer des listes de diffusion
- * Définir des profils d'alerte par utilisateur
- * Valider et enrichir les emails avant leur envoi
- * Personnaliser la mise en page de l'email

Exporter les données

- * Export automatique ou manuel
- * Export des alertes au format XML
- * Collecte de tout type de fichiers
- * Couplage avec d'autres types d'outils : GED, analyse sémantique, cartographie, etc

Cette partie s'attachera à mettre en lumière les différents discours existants sur les phénomènes.

La situation française en matière d'intelligence économique semble alarmer les spécialistes qui tardent à voir le phénomène prendre toute son ampleur.

1. Le cas français

- *«...une certitude: l'intelligence économique est un patriotisme économique».*

Dans son rapport de 2003, Bernard CARAYON évoque, des barrières au développement de l'intelligence économique dans notre pays :

« Ces barrières sont de plusieurs ordres: barrières culturelles, où trop souvent en France, l'intelligence économique reste cantonnée aux méthodes éprouvées de veille ou assimilée à de l'espionnage barrières institutionnelles aussi: le cloisonnement des administrations entre elles ainsi que leur « imperméabilité » au secteur privé a trop longtemps pénalisé la mise en place en France d'une politique de convergence d'intérêts entre le public et le privé, autour d'objectifs stratégiques définis en commun. ».

Il constate, qu'en France, nous souffrons sans nul doute d'un manque d'impulsion dans le domaine au sommet de l'Etat. Notre retard s'explique par le fait que ni les entreprises, ni même l'Etat n'ont conscience que toutes les grandes nations sont mues par le « patriotisme économique ». L'Etat doit donc être le premier partenaire des entreprises.

- **Christian HARBULOT**⁵, le pionnier français de l'approche guerrière de l'intelligence économique, souligne également des failles dans la stratégie française en management de l'information. La guerre économique au sens où la définissent les Américains et les Chinois se mène au niveau d'un pays et non au niveau des entreprises et ce quelque que soit leur taille. Cela signifie que le pouvoir politique à la tête du pays doit être capable de définir, à moyen et long terme, des objectifs précis et des priorités dans ses actions à entreprendre. En France, selon lui, nous n'en sommes encore qu'à la phase de sensibilisation.

⁵ Christian Harbulot : Fondateur et Directeur de l'Ecole de guerre économique à Paris

Pour lui, il existe deux catégories de pays :

- ceux qui cherchent à accroître leur puissance
- ceux qui n'en ont pas identifié le besoin.

Les premiers sont plus dynamiques que les seconds. C'est une des conclusions sous-jacentes du rapport Martre. Accroître la puissance économique d'un pays ne signifie pas forcément mettre en oeuvre une politique économique à vocation impérialiste. I

« L'avenir de l'intelligence économique dépend d'abord des Françaises et des Français qui en saisiront l'intérêt dans leur activité professionnelle. Cela peut sembler élémentaire mais c'est le bon sens qui parle ».

▪ **Robert Guillaumot**⁶, Président de l'Académie d'Intelligence Economique constate que :

« L'état actuel de l'intelligence économique en France, reste décevant ». Il attribue la raison au fait que trop souvent nous nous sommes éloignés du combat des entreprises, pour nous préoccuper de sujets plus « excitants » comme l'intelligence et la sécurité économique de la nation en oubliant que celle-ci repose avant tout sur la santé et la vigueur des acteurs de terrain que sont les entreprises. L'Etat, depuis des années, tâtonne afin de trouver sa place et son rôle dans ce domaine hautement stratégique.

Au vu de la parole de nos experts, même si elle n'a pas manqué de « faire des efforts », la France ne semble encore pas s'être appropriée cette démarche que d'autres pays n'ont pas manqué s'inscrire dans leur politique...depuis déjà plusieurs décennies.

2. La veille stratégique territoriale

La veille stratégique territoriale : enquête AMF/ETD, 2004

Comme les chefs d'entreprise, les collectivités territoriales ont besoin de visibilité sur leur territoire pour anticiper le processus de mutations économiques et identifier les besoins présents et futurs.

⁶ **Robert GUILLAUMOT** : Président de l'Académie d'Intelligence Economique

Depuis quelques années, les initiatives se multiplient en matière de veille et d'intelligence économique pour rattraper le retard pris par la France dans ce domaine.

Si pour une entreprise, la stratégie s'avère souvent unique et définie, c'est encore différent pour un territoire,. En effet, la difficulté majeure réside dans la multiplicité des institutions et des acteurs présents sur un même territoire, dans leur aptitude à se mobiliser collectivement autour d'un projet.

Les territoires, qu'ils soient au niveau local, départemental ou régional, sont au cœur de la veille.

En 2000, par exemple, la DATAR soulignait l'importance de l'intelligence économique dans les Contrats de Plan État – Régions (CPER) 2000-2006 : « (...) *la quasi-totalité des chapitres consacrés au développement économique et à l'attractivité exprime l'intention plus ou moins clairement affirmée de recourir à des dispositifs d'Intelligence Économique. Les interventions concrètes les plus couramment envisagées (mises en place par plus de la moitié des CPER), concernent des séminaires de sensibilisation, de la formation et du conseil et la mise en œuvre de veilles collectives concurrentielles, technologiques et réglementaires. Moins nombreux sont les contrats qui ont inscrit des dispositifs de veille stratégique visant à un accroissement de la valeur ajoutée du territoire* ».

L'échelle régionale est de nos jours fortement mobilisée même s'il existe des disparités de mise en œuvre. Au niveau des collectivités locales, il y a une prise de conscience de l'importance de cet enjeu. L'enquête nationale réalisée par l'AMF et EDT9 révèle que plus des 2/3 des intercommunalités interrogées, déclarent avoir mis en place un système de veille et d'observation économique (soit en interne, soit en externe avec une agence de développement et/ou d'urbanisme).

Par contre, l'action des territoires en matière d'activité de veille demeure encore souvent informelle à l'échelle intercommunale, en cours de définition ou de réflexion et l'existence de véritables cellules de veille ne concerne aujourd'hui qu'une intercommunalité sur quatre.

En matière d'initiative de veille stratégique territoriale pour la région nord :

- Mise en place d'un schéma local de sensibilisation à Intelligence Economique et Stratégique avec la création du Comité pour la Diffusion de l'Intelligence Économique et Stratégique (CDIES) composé d'universitaires, d'acteurs institutionnels, de chefs d'entreprise.

L'action du CDIES s'est terminée en 2004 et se décline avec chacun des partenaires dans ses volets de compétences. L'université de LILLE2, spécialiste de la formation, notamment en

L'environnement économique actuel impose à l'entreprise d'être capable de s'adapter, de façon permanente au changement, et pour cela elle doit faire preuve de flexibilité, de réactivité, d'innovation. Cet environnement lui impose d'une part, la surveillance des techniques, des concurrents, du marché, d'autre part, la l'exploitation des données recueillies. Dans la perspective économique qui est celle qui nous intéresse ici, la veille stratégique est donc une notion primordiale et centrale. Elle doit cependant réussir à devenir une réalité là où, dans beaucoup d'entreprise, elle ne reste qu'un concept difficilement appliqué.

Cette citation de Henry SAMIER et Victor SANDOVAL, extraite de *La Veille stratégique sur Internet* nous permet de conclure cette étude : « *Nous avons vu que la compétition dans le monde réel trouve de nouvelles ressources dans le monde virtuel, et c'est au cœur de cette compétition que la maîtrise de l'information est stratégique. La problématique de toutes les entreprises est désormais de connaître et de maîtriser au plus près la production, le traitement et la diffusion de cette matière première qu'est l'information, laquelle devient la monnaie du XXIe siècle. Il est vital de surveiller efficacement toutes les évolutions de l'environnement virtuel.* » p. 175

Nous avons donc aujourd'hui besoin d'une « science de la veille », notamment et surtout sur Internet, haut lieu de flux et d'échanges d'informations. I

Enfin, même si la veille est souvent réduite à sa fonction de recherche et de collecte d'information, voire même, la plupart du temps, à la simple manipulation de moteurs de recherche ou d'agents intelligents, il est indispensable de rappeler que cette dernière s'inscrit dans une démarche plus large, et constitue un véritable processus informationnel au sein de l'entreprise. L'intelligence économique, elle, nous révèle combien l'information est une véritable arme stratégique.

Pour réaliser une veille et conduire une politique d'intelligence économique efficace, il est primordial de mener à la fois une approche méthodologique et opérationnelle particulière à laquelle il faut ajouter une dimension humaine qui joue un rôle conséquent dans :

- **La remontée d'information pertinente.**
- **La créativité**
- **L'innovation**

Il existe de nombreuses références sur le sujet, la bibliographie ci-dessous ne se veut évidemment pas exhaustive. Elle proposera des références incontournables (et si possibles, les références les plus récentes).

■ Webographie :

Portail du Haut Responsable en charge de l'Intelligence économique :

- [en ligne]. (consultée le 03/01/2008). <<http://www.intelligence-economique.gouv.fr/>>.

Site de référence du député Bernard Carayon :

- [en ligne]. (consultée le 07/01/2008). <<http://www.bcarayon-ie.com/>>.

Le site conseil en Stratégie Internet, référencement et promotion de sites :

- [en ligne]. (consultée le 12/01/2008). <<http://www.cyber-strategie.com>>.

Annuaire de la veille et de l'intelligence économique :

- [en ligne]. (consultée le 07/01/2008). <<http://www.veille.com>>.

Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique :

- [en ligne]. (consultée le 12/01/2008). <<http://www.adit.fr>>.

Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique :

- [en ligne]. (consultée le 12/01/2008). <<http://www.afdie.com>>.

L'information décisionnelle :

- [en ligne]. (consultée le 07/01/2008). <<http://www.decisionnel.net>>.

Portail d'information et de veille :

- [en ligne]. (consultée le 03/01/2008). <<http://www.zeknowledge.com>>.

Veille Magazine :

- [en ligne]. (consultée le 03/01/2008). <<http://www.veillemag.com>>.

■ Bibliographie :

Intelligence Economique : Les rapports clés :

- CARAYON, Bernard. *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*. La Documentation Française, 2003.
- MARTRE, Henri. *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, rapport XIe Plan (rapport MARTRE). La Documentation Française, 1994.

Veille et Intelligence économique : généralités

- ACHARD, Pierre. BERNAT, Jean-Pierre. *L'intelligence économique : mode d'emploi*. ADBS Éditions. Paris : 1998. 250 p.
- BESON, Bernard. POSSIN, Jean-Claude. *Du renseignement à l'intelligence économique*. Dunod, 2001.
- BLOCH, Alain. *L'intelligence économique*. Paris : Anthropos, 1999. 112 p.
- CARAYON, Bernard. *Le patriotisme économique*. Éditions du Rocher. 2006.
- COHEN, Corine. *Veille et intelligence stratégiques*. Hermes Science Publications, 2004. 288p.
- COTTE, Michel. *De l'espionnage industriel à la veille technologique*. Presses Universitaires de Franche-Comté, collection sciences humaines et technologie, Besançon, 2005.
- DELBECQUE, Eric. *L'intelligence économique*. Presses Universitaires de France, 2006.
- DELBECQUE, Eric. PAUTRAT, Rémy. *L'intelligence économique : une nouvelle culture pour un nouveau monde*. Presses Universitaires de France, 2006.
- DOU, Henri. *Veille technologique et compétitivité*. Dunod, 1995.
- HERMEL, Laurent. *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*. AFNOR, 2001. 98p.
- JAKOBIAK, François :

- *L'intelligence économique en pratique*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, 2001.
 - *Pratique de la veille technologique*, Editions d'Organisation, 2006.
 - *Intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser*. Les Éditions d'Organisation : Paris, 2006.
-
- PATEYRON, Emmanuel. *La veille stratégique*. Paris : Economica, 1998. 212 p.
 - ROUACH, Daniel. *La veille technologique et l'intelligence économique*. Presses Universitaires de France, 2005.
 - SAMIER, Henry. SANDOVAL, Victor. *La Veille stratégique sur l'Internet*. Hermès. 2002.

- intelligence économique
- veille stratégique
- aide à la décision
- compétitivité
- innovation