

L'Intelligence Economique enjeu majeur pour les PME

Economic Intelligence is a major challenge for SMEs

Dr.HAMIDOU Kamila

Maitre de conférences B

Enseignante Chercheuse

Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales

Université de Tlemcen, Algérie.

Dr.GRARI Yamina

Maitre de conférences A

Enseignante Chercheuse

Editeur en chef de la revue MECAS

Laboratoire de recherche : Management des Entreprises et du Capital Social (MECAS)

Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales

Université de Tlemcen, Algérie.

Résumé:

Ce papier vise à étudier l'apport de l'Intelligence économique au sein des entreprises, il dresse un portrait de l'IE au service de la pme. Il constitue une analyse à la littérature dédiée à l'intelligence économique.

L'objectif principal est de parvenir à partir de la littérature à mettre en exergue que l'I.E. a un grand rôle dans la compétitivité et la survie des PME.

Nous présentons une mise à perspective historique et terminologique permettant de comprendre l'origine de l'IE par rapport à ses multiples terminologies et à la dimension éthique et déontologique en matière de pratique de l'IE. Nous envisageons d'expliquer la nature qu'entretient l'entreprise avec son environnement. Nous nous proposons de démontrer que l'I.E. est considéré comme la pierre angulaire des PME.

Mots clés: Intelligence économique, PME, Information, Compétitivité, pérennité

Abstract:

This paper aims to study the contribution of EI within companies, it presents a portrait of EI at the service of sme. It constitutes an analysis to the literature dedicated to the economic intelligence. The main goal is to get from the literature to highlight that I.E. has a big role in the competitiveness and survival of SMEs.

We present a historical perspective and terminology to understand the origin of EI in relation to its multiple terminology and the ethical and deontological dimension in the practice of EI.

We plan to explain the nature of the business with its environment.

We propose to demonstrate that I.E. is considered the cornerstone of SMEs.

Key Words: Economic Intelligence, SMEs, Information, Competitiveness, Sustainability

Introduction :

Selon T. FRIEDMAN (2002), le monde est devenu un vaste terrain de jeu, plat où les difficultés sont similaires pour tous les acteurs du jeu économique: Cet environnement a bien sur des impacts fondamentaux sur les entreprises qui participent et qui subissent l'accélération des échanges. Toutes les entreprises subissent des changements, des contextes technologiques, géographiques, économiques, sociaux et informationnels... de ce fait, il devient vital pour les managers de décider vite à partir d'un flux informationnels important en ajustant sans cesse leurs stratégies.

Parmi les nouveaux enjeux auxquels les dirigeants et managers doivent faire face, trois nous apparaissent fondamentaux :

- La surabondance de l'information : la capacité à tirer bénéfice de la masse informationnelle devient un nouveau facteur de différenciation qu'il faut maîtriser.
- L'entreprise opère dans un système ouvert : il est de son intérêt de posséder les informations sur ses concurrents. C'est un savoir-faire à acquérir.
- La nouvelle donne économique fait naître de nouvelles menaces : le traitement de l'information doit être considéré comme un des actes clés de l'entreprise.

L'intelligence économique est considérée comme l'instrument qui permettra de mieux traiter ces défis, donc elle doit devenir une activité interne à part entière à toute organisation. La démarche d'IE permet de fournir à l'entreprise une compréhension développée de son environnement à travers les informations internes et externes auxquelles elle a accès. Cette compréhension de l'environnement a pour but d'aider les décideurs dans leurs choix de stratégie que ce soit à court, à moyen et à long terme.

Selon A. JUILLET (2008) , en implantant l'IE au sein des entreprises et des organisations, ces dernières doivent se concentrer sur :

- L'enrichissement et la protection du capital immatériel,
- La détection des occasions et des menaces,
- L'élaboration et la conduite des stratégies d'influence.

La thématique de notre travail de recherche tente de répondre à la problématique relative à l'appropriation de l'intelligence économique comme levier majeur pour Les PME. De ce fait on propose la question suivante: Quel est le rôle de l'intelligence économique pour le développement de la PME?

1. Origines de l'intelligence économique:

L'IE est un thème depuis longtemps étudié par les anglo-saxons, les publications majeures étant américaines et les travaux les plus importants étant généralement traduits en anglais. Il est à signaler que les appellations anglo-saxonnes sont multiples, compétitive intelligence et business intelligence sont les plus fréquentes. Pendant les années 60, les chercheurs en management stratégique se sont intéressés à l'environnement extérieur de l'entreprise pour mieux connaître les zones d'ombre, les mettre en lumière, les décrypter, afin d'anticiper les menaces, saisir les opportunités, les adapter aux nouvelles exigences imposées par la nouvelle donne environnementale et assurer la pérennité de l'entreprise. Parmi les travaux, nous citons ceux de: F.J. Aguilar (1967) qui ont abouti à des méthodes de surveillance de l'environnement permettant à l'entreprise une adaptation anticipative ; les travaux de I.ANSOFF (1975) ont souligné la nécessité de capter les signaux faibles de l'environnement annonciateurs de surprises stratégiques, dans la même période nous citons les travaux de Cleland et King (1975), Montgomery et Weinberg (1979) qui se sont centrés sur la collecte de l'information. Les années 80, les travaux de M. PORTER (1980) ont démontré que l'analyse concurrentielle et sectorielle est importante et se sont intéressés à la transformation des données en renseignement. L'influence de PORTER est considérable d'autant plus que les praticiens (Sammon, Kurland et Spitalnic 1984) et consultants (Kelly 1987) s'emparent largement du thème. C'est la période des premiers enseignements dans ce domaine aux Etats Unis, de la vulgarisation et de la création de la SCIP .

THIETART (1987) indique que l'un des points clés d'une formulation efficace de la stratégie est le développement et l'utilisation d'un système de surveillance de l'environnement concurrentiel. L'environnement économique s'est complexifié dans les années 90 face à la mondialisation marquée par l'instabilité et l'incertitude et de plus en plus l'entreprise se sent menacée. Des travaux des universitaires tels que Ghoshal et Westney (1991) ont élucidé la capacité du concept « Intelligence Economique » à servir les décisions stratégiques et son impact sur le profit. Donc, l'entreprise doit s'adapter à l'environnement et doit être réactive afin d'obtenir et pérenniser une position stratégique.

Il est à signaler aussi que dans les travaux de Prescott, l'auteur met l'accent sur l'importance de dimensions humaines, comportementales et informelles puisqu'il désigne « intelligence compétitive comme compétence clef », comme une quatrième phase ayant trait à l'évolution du concept d'IE ; les trois premières phases sont dites respectivement : « competitive data

gathering », « industry competitor analysis », « competitive intelligence for decisionmaking ».

De surcroît, des travaux de Steven Dedijer se sont développés en Suède peu diffusés mais importants dans le champ de l'IE : ces travaux sont porteurs de conception plus large et sociétale de l'IE .

Citons d'autres études , l'exemple de S. Larivet (2000). Elle a fait une étude concrète sur la pratique de l'Intelligence Economique au sein des PME françaises. L'auteure a enquêté sur les pratiques d'I.E dans une centaine de PME ; elle a utilisé une approche managériale de l'I.E, présentée comme la combinaison de trois fonctions informationnelle (veille, gestion du risque informationnel, et influence). L'enquête montre que des PME font effectivement de l'IE. La pratique de l'IE est liée à la conduite de stratégies originales. Elle offre notamment aux dirigeants de PME la possibilité de façonner leur environnement par des pratiques d'influence.

M. Salles s'est intéressée aux stratégies des PME. Dans son livre, « stratégie des PME et Intelligence Economique », l'analyse des stratégies de ces entreprises est menée dans une perspective d'I.E. L'auteure dit que la recherche en intelligence économique s'est relativement peu intéressée à ces entreprises. Elle précise que la perspective d'I.E s'inscrit au croisement de deux lignes de force : -la production d'informations comme support de la prise de décision et - la mise en situation de l'entreprise dans les relations qu'elle entretient avec son environnement. Elle explique que la production d'informations pour les PME correspond à des informations utiles, susceptibles de les aider à résoudre un problème ou prendre une décision. Il s'agit là, de bien définir les besoins d'information de l'entreprise. Comprendre de quelles informations la PME a besoin afin d'élaborer sa stratégie ou plus largement prendre les décisions adéquates afin de se situer de manière efficace dans son environnement.

J.L. Lrevet a montré à travers son livre « les pratiques de l'intelligence économique, dix cas d'entreprises» que toute entreprise, quels que soient sa taille, son activité, son degré d'internalisation, peut et doit intégrer une démarche d'intelligence économique. L'auteur révèle que les grandes entreprises et les Pme – Pmi, ont un commun deux principales caractéristiques, elles intègrent tout ou partie d'une démarche d'intelligence économique afin de réaliser la croissance et favoriser l'innovation et aussi développer une logique d'organisation. Il dit qu'en France, 40 à 45% des entreprises de plus de 20 personnes innover. Plus l'entreprise a une taille élevée, plus elle innove.

L'IE constitue à notre avis un outil incontournable dans la démarche stratégique permettant à l'entreprise d'obtenir l'avantage concurrentiel. L'IE est un sujet de recherche qui implique plusieurs disciplines ; cette pluridisciplinarité permet d'apporter un enrichissement considérable aux études et recherche en IE dans sa globalité et ce, grâce à la différence et à la complémentarité de chacune des disciplines impliquées.

Historiquement, l'intelligence économique existait depuis très longtemps, elle était née dans le milieu des explorateurs et commerçants. Ces derniers rapportaient les informations utiles à leurs gouvernements.

Les époques changent, les guerres sont déclarées, les pays sont anéantis par les crises économiques et les besoins d'information se font ressentir dans le but d'appréhender une menace économique.

A cet effet une culture du renseignement global particulièrement économique s'est développée dans les pays essentiellement chez les anglo-saxons. Cette culture de renseignement a permis aux américains de développer un système de traitement électronique de l'information (ordinateurs) vers 1942 (von Neumann) qui fut le plus grand changement mondial de l'histoire américaine.

Après l'apparition de l'ordinateur entre 1948 et 1949, les renseignements étaient communiqués à partir des modèles de communication simplistes à savoir : transmission d'un émetteur à un récepteur (Claude Shannon).

Aujourd'hui notre époque est caractérisée par l'ouverture des frontières mondiales permettant des échanges commerciaux incessants; c'est pourquoi une approche de l'intelligence économique s'impose, en utilisant les sources ouvertes, parmi lesquelles on peut citer : l'internet qui a révolutionné le monde entier et qui constitue une source d'influence considérable. Ceci étant dit, L'apparition de l'internet (web, messagerie électronique) a favorisé l'échange de l'information rapide à tous les niveaux particulièrement utiles dans les entreprises; ceci a donné lieu à une intelligence économique beaucoup plus évolutive.

Donc, l'intelligence économique peut être entendue comme une activité de collecte d'informations, protection des informations et des secrets commerciaux, industriels, etc ainsi que de se prémunir de tous changements dans l'environnement susceptibles d'impacter l'activité de l'entreprise (par des actions de sensibilisation des salariés à la veille par exemple (Hamid AÏT LEMQEDDEM, Abderahim AMAM)

2. Genèse de l'Intelligence Economique : deux systèmes précurseurs:

Le cas de la Grande Bretagne : jadis, les occidentaux et spécialement les britanniques colonisaient des terres riches pour exploiter et profiter de leurs ressources naturelles. La suprématie mondiale de l'Angleterre victorienne a suscité et incité les autres pays comme le Japon et l'Allemagne d'élaborer des stratégies adaptées à leur besoins.

La Grande Bretagne est un grand pays ; elle a été la première puissance économique mondiale de la révolution industrielle. Elle a scrupuleusement implanté et pratiqué l'intelligence économique dans la gestion des industries qu'elles détenaient, le cas des dirigeants des premières manufactures de textiles, n'ont pas hésité à menacer les ouvriers si par mal chance révélaient les caractéristiques de ces machines à filer le coton qui, à l'époque c'étaient une grande invention à ne surtout pas dévoiler et le contrôle sur les gisements du pétrole iranien dont elle a bénéficié d'une exclusivité de 50 ans dessus, comme le relate Phillippe CLERC

Ainsi, l'intelligence économique est entrée dans le système de décision anglais. Les anglais ont un patrimoine historique en matière d'intelligence économique, les autorités britanniques attribuèrent à l'information une importance intense afin de pouvoir contrôler les autres pays et ennemis. Elles excellèrent dans cette tâche. L'état britannique met en place un dispositif à l'appui à l'innovation et à l'export : les Business links, c'est des réseaux territoriaux d'appui et de diffusion de pratique et d'informations utiles aux entreprises. Il propose aussi un autre réseau plus récent, il s'appelle réseau Global watch, il s'agit d'un réseau de veille et de lobbying international, son rôle est d'apporter une vue de ce qui se passe à l'étranger ciblant la nouvelle technologie et l'innovation étrangère.

Le cas de la Suède : la Suède en frontière avec la puissance mondiale l'ex URSS et l'Allemagne s'est senti vulnérable à coté de ces pays frontaliers parce qu'elle ne pouvait pas s'affirmer en tant que force militaire et économique devant les pays puissants (les États- Unis, URSS, l'Europe). La Suède a focalisé ses efforts sur une autre optique compensant sa faiblesse par la quête du savoir ininterrompu. Sa politique est à la fois perspicace et compétitive à sa manière.

Sa concentration dans le domaine intellectuelle a donné beaucoup de fruits puisque le pourcentage d'illettré est de 3% contre 20% aux Etats Unis, en plus les cours de formation sont obligatoires pour le tiers des employés adultes ; aussi, l'abondance des informations sous formes de journaux rend la circulation extrêmement fluide de l'information, ceci a favorisé un marché en matière d'information plus conséquent si l'on compare avec celui des Etats Unis. La Suède est réputée pour son attachement à appliquer l'intelligence économique dans les

activités économique et politique. Géopolitiquement parlant, la Suède avec ses frontières avec la Russie, a développé un état d'esprit de méfiance, de vigilance et de sécurité collective ; cela a créé un atout de savoir gérer, la gestion du secret, la gestion des relations... (la maîtrise de l'environnement dans sa globalité).

Les grandes entreprises, comme ERICSSON, VOLVO... ont été connu par leur volontarisme à pratiquer l'intelligence économique (la veille concurrentielle) à travers des réseaux d'information. Ces entreprises manipulent l'activité d'intelligence économique avec subtilité et agilité en fonction de leur insertion dans la mondialisation. Par exemple VOLVO cars a mis en place la démarche intelligence économique portée sur le marketing dès les années 1970.

L'intelligence économique est une culture bien ancrée non seulement dans les entreprises, mais aussi dans les milieux universitaires, le gouvernement et de nombreuses associations. Parmi les grandes figures mondiales de l'intelligence économique, nous citons M. Steven DEDIJER, professeur à l'université de LUND qui a pris l'initiative en 1975 d'enseigner l'intelligence économique, il a également formé des hauts cadres des grands groupes suédois dans cette discipline.

Le gouvernement suédois a aussi contribué au développement de l'intelligence économique à sa manière, en donnant naissance à des organisations, telles que la « Swedish Emergency Management Agency », son rôle est d'anticiper des situations de crise et d'analyse. L'autre organisation est le STATT (Swedish Technical Attaches), elle apporte un soutien très fort au service de la compétitivité des entreprises et du territoire suédois en mettant en place un dispositif de collecte et de traitement d'informations internationales.

3. Evolution de l'Intelligence Economique:

Les travaux de J. PRESCOTT 1999 ont révélé que le concept Intelligence Economique a évolué mondialement en trois phases. Le tableau ci-dessous résume l'évolution de l'I.E. selon Prescott:

Tableau n°1 : L'évolution de l'I.E. selon Prescott

Les travaux de Prescott	Les dates d'évolution du concept I.E.
La 1 ère phase : 1958- 1970	Cette phase est caractérisée par l'existence de nombreux auteurs passionnés sur ce qu'on appelle aujourd'hui Intelligence Economique parmi eux, on cite : les travaux de LUHN en

	<p>1958,</p> <p>Les travaux de ALBAUM en 1962 et 1964 : l'auteur a utilisé comme terme « environnemental scanning » qui peut être assimilé à cette époque au concept de la veille d'aujourd'hui.</p> <p>Aussi, il y a eu la publication de Guyton en 1962 portant sur le « Marketing Intelligence » ; en 1966 GREEN a utilisé le terme « Business Intelligence », et I.ANSOFF, et H. WILENSKY en 1965.</p>
<p>La 2 ème phase : de 1980 vers la fin des années 80.</p>	<p>Cette phase est appelée « industry competitor analysis», elle s'intéresse davantage à l'analyse sectorielle et à la transformation des données. Les travaux de Porter ont beaucoup contribué à la vulgarisation à l'égard de ce thème.</p>
<p>La 3 ème phase : caractérise les années 90 à ce jour.</p>	<p>Cette phase est appelée « competitive intelligence for decision making », elle interroge la capacité du concept à servir les décisions stratégiques et son impact sur le profit. Ghoshal et Westney sont les principaux auteurs</p>

Source; Etablit part nous même

Selon C.COHEN il y a 3 phases de l'évolution du concept de surveillance de l'environnement de l'organisation ; ceci est démontré dans le tableau ci-dessous:

Tableau n°2 : L'évolution de l'IE selon Cohen

	Les publications anglo-saxonnes	Les publications francophones
Phase d'émergence	De 1967 à 1980	De 1970 à 1990
Phase de maturation	De 1981 à 1990	De 1990 à 2000
Phase de consolidation	De 1991 à 2000	A partir de 2000

Source; Etablit part nous même

On remarque qu'il ya un décalage d'une décennie entre les pays Anglo- saxons et les pays francophones déjà dans l'introduction de ce concept l'intelligence économique dans le milieu management, l'aboutissement à un terme unifié (d'un consensus) et son développement.

4. L'Intelligence Economique selon les organismes officiels, les chercheurs et les praticiens:

Pour répondre à cette question, qu'est ce qu'est l'intelligence économique ? On a pu constater l'existence de multiples travaux la concernant de la part des chercheurs, des organismes officiels et praticiens ; à vrai dire, ce concept ne dispose pas de corpus théorique unifié, néanmoins son sens reste très large, ouvert à toute proposition et publication scientifique ; l'intelligence économique a fait l'objet de multiples définitions ; comme on l'a constaté au fil de notre étude sur son historique, l'origine de ce concept est anglo-saxon,; d'ailleurs ces pays ont attribué un nom à ce concept, notamment les anglais parlent de « Business Intelligence », renseignement des affaires et les américains de « Environmental Scanning » ou « Compétitive Intelligence », en insistant sur la dimension concurrentiel qui structure les relations entre les entreprises ; en France, on parle de veille stratégique ou d'intelligence stratégique et d'intelligence économique ; quelque soit l'appellation, ces définitions relatives à l'intelligence économique données par des chercheurs ou par des praticiens convergent à un même sens (mode d'emploi). Hormis la définition de WILENSKY, nous avons écarté celles des anglo-saxonnes.

La définition de H. WILENSKY date de 1967 dans un ouvrage intitulé Intelligence Organisationnelle, il définit l'intelligence économique comme « l'activité de production de connaissances servant à réaliser des buts stratégiques pour le bien de l'organisation à partir de contexte légal.

En France, le concept de l'Intelligence Economique est récent, c'est en février 1994 que l'Intelligence Economique a fait son apparition officielle avec le rapport Martre, œuvre collective du Commissariat du Plan intitulée 'Intelligence économique et stratégie des entreprises', donne la définition suivante : « L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques.

Plusieurs actions sont menées légalement pour la survie et la pérennité de l'entreprise. L'information collecté et les décisions prisent doivent être élaboré et misent en œuvre pour le bien de l'entreprise dans le but d'améliorer sa position face à un environnement concurrentiel.

Dans ce rapport, on peut tirer les conclusions suivantes :

-L'intelligence économique est une démarche tout à fait légale, à ne pas la confondre avec l'espionnage.

- C'est une approche globale ; elle concerne aussi bien l'entreprise, que les acteurs économiques et les collectivités.

- La réussite du processus d'intelligence économique est subordonnée par la coordination entre les différentes étapes.

- Il évoque l'information utile, en effet c'est un grand atout pour l'entreprise qui la détient, on entend de l'information utile dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou la collectivité pour élaborer la stratégie et les tactiques définies par l'entreprise pour le but d'atteindre les objectifs et donc améliorer sa position dans un milieu concurrentiel.

Aussi, nous citons la définition d'Alain Juillet 2008 (Haut Responsable en charge de l'intelligence économique) : « Pour les Français, sur le plan théorique et dans le cadre de la formation, l'intelligence économique est la maîtrise et la protection de l'information stratégique utiles pour tous les décideurs. Sur le plan pratique c'est un état d'esprit, une méthode et des outils qui permettent de recueillir et de traiter toutes les données et informations nécessaires pour la prise de décision et l'accompagnement de sa mise en œuvre».

C. HARBULOT donne la définition suivante : « l'intelligence économique se définit comme la recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités» .

Selon Phillipe BAUMARD (1991) l'IE est une pratique offensive et défensive de l'information. Son objectif est de relier entre eux plusieurs domaines pour servir les objectifs tactiques et stratégiques de l'entreprise. Elle est un outil de connexion entre l'action et le savoir de l'entreprise. » Il a mis l'accent sur l'information (défensive) et avec laquelle on peut attaquer le concurrent (pratique offensive) et en même temps on la protège (pratique défensive).

Définition de Claude REVEL : cette définition présente l'intelligence économique sous trois volets : la gestion d'information ou des connaissances, la protection et l'influence: "L'intelligence économique, c'est la maîtrise de l'information, le but étant de connaître son environnement extérieur et par conséquent d'adapter par avance sa conduite.

Elle permet de saisir les opportunités et les facteurs de succès,

d'identifier les opportunités et les déterminants du succès, d'empêcher les menaces, de prévenir les risques, d'agir et de réagir, d'influencer son monde extérieur dans une vision de compétitivité internationale.

L'intelligence économique se compose de trois volets. Le premier volet concerne le traitement de l'information. C'est-à-dire comment recueillir la bonne information au bon moment, comment la traiter, la diffuser et la valider. Ces informations concernent les règles et les normes de l'environnement extérieur international.

Le second volet consiste à se sécuriser au niveau matériel mais surtout au niveau immatériel, c'est-à-dire comment empêcher les risques et les problèmes qui se lient à la propriété intellectuelle, aux attaques sur son image ou sur son capital.

Le troisième volet consiste à savoir influencer et argumenter, convaincre, négocier, faire du lobbying professionnel mais également à savoir exercer l'influence normative en anticipant les règles et les normes internationales et en participant éventuellement à leur élaboration.

L'intelligence économique permet de mieux connaître ses concurrents, les donneurs d'ordre, les règles et les normes qui peuvent influencer son activité et donc d'agir sur son environnement au lieu de le subir.

La définition selon C. COHEN: «l'intelligence stratégique est un processus formalisé de recherche, collecte, traitement d'informations et diffusion de connaissances utiles au management stratégique. Outre sa fonction informationnelle, l'intelligence stratégique a pour missions principales d'anticiper les menaces et les opportunités de l'environnement (fonction anticipative), de faire des recommandations, de proposer et ou de mener des actions (fonction proactive), dans le but d'aider la prise de décision stratégique et d'améliorer la performance et la compétitivité de l'organisation. Elle nécessite une structure organisationnelle en réseaux, des moyens utiles, techniques et financiers. » .

L'auteure montre que L'intelligence économique à travers sa fonction proactive, a pour missions de fournir des informations actionnables c'est-à-dire transformables en actions et d'agir.

La première partie de la fonction de pro-activité de l'intelligence économique se réalise au moment de la diffusion des résultats aux utilisateurs. Quand à la deuxième partie de la mission correspond à l'action elle-même. Il s'agit de mettre en œuvre des actions d'influence par exemple.

Elle explique aussi que l'intelligence économique n'est pas seulement une quête d'informations utiles à la prise de décision, cependant, l'IE demande l'adéquation des

moyens et la qualité de la stratégie aux buts déterminés, parce que « dans la guerre économique mondiale ne pourront espérer profiter de la croissance internationale que ceux qui sauront anticiper les stratégies concurrentielles et les tendances de la consommation, qui seront créatifs dans une adaptation permanente au marché, qui sauront mobiliser les énergies pour appuyer leurs manœuvres offensives et enfin qui seront compétitifs par une offre de produits et de services adaptée aux possibilités financières des consommateurs et globalement moins onéreuse que les produits concurrentiels auxquels elle se substitue. ».

Et pour synthétiser le rôle de l'intelligence économique, nous proposons la définition de C. Revel indiquant que : « L'intelligence économique est la discipline qui révèle l'information à la fois comme un facteur de production et comme une arme. Elle est un levier qui permet aux entreprises et aux économies de survivre et de se développer. Le recours accru à cette approche est rendu nécessaire par la généralisation de la compétition économique, par la montée en puissance de la concurrence internationale et par l'extraordinaire opportunité que constitue l'entrée de nos sociétés dans l'ère de l'information.

Les gagnants seront ceux qui sauront passer d'une simple veille technologique ou concurrentielle à un processus complet d'intelligence économique.

L'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN, 2002) donne la définition à partir des définitions de 950 dirigeants français: «une démarche organisée au service du management stratégique de l'entreprise visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement de l'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités); ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes».

Cette définition de l'IE a été proposée par J. ROMANI et F. BOURNOIS (2000) , révèle le lien entre l'IE et le management stratégique. Ainsi, Cette définition montre que l'intelligence économique :

- Contribue fortement à la compétitivité de l'entreprise;
- Est un outil d'aide à la décision, réunissant les salariés et les réseaux internes et externes;
- Est une démarche bien organisée;
- Le rôle important que joue le processus d'intelligence économique et surtout la diffusion des connaissances.

Cette définition complète et enrichit celle du rapport de, H.MARTRE elle met en lumière le knowledge management . La définition en question est donnée à partir d'un raisonnement d'un manager déterminé, elle décrit la pratique de l'intelligence économique au sein des

entreprises, lesquelles visent naturellement en premier lieu leur compétitivité afin de générer plus de profits, tout en optimisant tous les outils de travail que ce soit capital immatériel (humain, savoir faire), matériel et financier.

La France s'est engagée officiellement dans ce dispositif Intelligence Economique à partir du mois d'Avril 1992. Robert GUILLAUMOT, Yves Michel MARTI, Bruno MARTINET et Jean Pierre BERNAT (1995) ont pris l'initiative de créer SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals), et de la mettre à la disposition des adhérents. Deux ans après, il ya eu le fameux rapport Martre (du nom de son rédacteur : Henri MARTRE, ancien PDG de l'aérospatiale) «intelligence économique et stratégie des entreprises».

En 2003, un autre rapport est sorti : intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale», son auteur est un député UMP sous le nom de Bernard CARAYON ; à partir de ça, le lancement des pôles de compétitivité est effectué par Dominique DE VILLEPIN et la mise en œuvre de l'intelligence territoriale par Nicolas SARKOZY.

L'économie américaine est dotée de système d'intelligence économique extrêmement riche. Face à la concurrence étrangère notamment japonaise, les états unis ont été réactifs envers cette menace ; ils ont mis en place des moyens et des procédures juridiques de lutte pour protéger leur économie nationale par l'adoption d'une législation renforçant les procédures contentieuses commerciales.

Quand il s'agit de prendre des mesures interventionnistes, la première puissance mondiale n'a pas hésité à mobiliser l'ensemble de l'administration dont CIA et FBI en tête , pour objectif développer le renseignement économique. Deux missions sur trois de CIA sont consacrées à l'intelligence économique. Cette intervention est préconisée et consolidée par le président Bill CLINTON (les années 90), pour qui la défense des intérêts économiques devenait l'axe prioritaire de la stratégie des états unis.

Dans la même logique, B. CLINTON a lancé de nombreux projets relatifs à au développement de l'intelligence économique et il a dit : « we will move aggressively to open foreign markets to quality american good and services. We will urge our trading partners in Europe and Pacific rim to abandon unfair trade subsidies in key sectors like ship building and aerospace and act swiftly if they fail to respond».

Au Japon, le partage d'information fait partie de leur culture et de leur quotidien ; il est le premier pays industrialisé à avoir fait de l'information le levier principal de son développement (PH. CLERC). L'information constitue une ressource collective avant d'être une ressource individuelle donc, son véritable atout repose dans la culture de groupe et de

partage. Le rapport « Intelligence Economique et PME » de Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie CRCI explique que les japonais, dès l'école sont initiés et formés à l'acquisition des connaissances et le partage de l'information entre les équipes ; le recueil de l'information est presque inné chez eux ; il est effectué d'une façon naturelle, spontanée, et en même temps incontournable.

Le Japon est un état au cœur des réseaux d'influence avec l'interconnexion des organisations (METI, JETRO, SOGO SHOSHA (société de commerce général), KEIDANREN...etc.) , la preuve la société SOGO SHOSHA a élaboré le réseau privé Worlwide Information Network (WIN) qui est l'un des cinq premiers réseaux avec le réseau de la CIA et d'Electronic Data Système racheté par Général Motors. Jetro est un organisme d'état japonais implanté un peu partout dans le monde dont un de ces bureaux se trouvent à Paris. Officieusement, le Jetro est en réalité un des systèmes d'Intelligence Economique les plus aboutit au monde dont les bases remontent à l'ère de Meiji. L'époque Meiji remonte à l'année 1868, l'existence d'esprit collectif autour de l'empereur Meiji. Cette période est marquée par la charte de serment qui comprenait cinq articles dont le dernier stipulait « chercher la connaissance dans le monde afin de renforcer les fondements du pouvoir impérial ». A travers cet article, le Japon avait pour but de devenir un état moderne et indépendant de toute colonie occidentale, donc la quête des informations s'avère une tâche primordiale.

Les taches de Jetro est de récolter le plus possible d'informations à l'étranger via son réseau de dizaines de bureaux. Aussi le Jetro vise à promouvoir les investissements étrangers au Japon afin de favoriser le développement des relations économiques entre le Japon et le reste du monde en collaborant avec MITI (ministère japonais de l'économie, du commerce, et de l'industrie). C'est ça qui fait leur force, les nipponais ont constitué leur appareil industriel et commercial sur la base d'un usage intensif de l'information économique au service de l'indépendance nationale. Il y a une symbiose entre les entreprises et les administrations.

Selon C. HARBULOT et Ph. BAUMARD disent que « les japonais ne cherchent plus à dissimuler ce qui a fait leur force dans le passé. Ils se justifient en expliquant que ce sont les américains qui ont donné l'exemple en créant une nouvelle division de la CIA : the planning and coordonating division qui est chargé du renseignement économique en Europe et au Japon En conclusion nous pouvons définir l'intelligence économique comme telle :

Dans un environnement concurrentiel féroce, s'informer utilement dans la légalité ; en collectant, traitant, analysant l'information et la diffusant tout en préconisant sa protection à des fins stratégiques, débouchant sur l'élaboration d'un produit ou d'un service avec comme

finalité influencer le consommateur pour le lui vendre et avoir une part de marché conséquente sur ce produit, ceci relève de l'intelligence économique.

Adopter l'intelligence économique dans l'entreprise c'est :

- Garantir sa viabilité (sécurité)
- Garantir sa performance et sa compétitivité (à partir de recherche et développement, créativité et innovation)

5. La PME et Intelligence Économique:

De toutes les définitions inhérentes à l'I.E. que nous avons relaté, l'intelligence économique est avant tout un état d'esprit et une culture ancrée dans le milieu des entreprises surtout anglophones ; son intégration est systématique afin d'optimiser les résultats escomptés. Toutefois, nous nous demandons si les PME ont elles besoin de ce savoir faire vu ses caractéristiques et sa petite taille? N'est il pas juste réservé pour les grandes entreprises exposées au niveau international? Les PME sont- elles un bon terrain pour l'I.E. ?

5.1.PME: un bon terrain pour l'Intelligence Economique ?:

Il est de tradition de penser que les PME n'ont pas de stratégie du fait de leur petite taille par rapport aux grandes entreprises; et comme le remarque M. Salles : « les PME ne sont pas des grandes entreprises en petit », elles ont des spécificités structurelles laissant penser que l'I.E. ne peut s'implanter au sein de ces entreprises. Et pourtant, selon A. Guilhon(2004), un bon terrain se décline en quatre critères à savoir:

- Une bonne culture organisationnelle: dans les PME, la centralisation autour du dirigeant répond bien à ce besoin d'organisation hiérarchique.
- Une bonne aptitude à la conduite du changement: dans les PME? La forte imbrication des fonctions permet de rendre l'entreprise très flexible et très réactive, contrairement aux grandes entreprises, victimes de leur inertie.
- Un projet de structure de l'information dans l'entreprise qui rassemble tous les salariés.
- Un système d'information efficace: celui ci est très peu développé par les PME qui ne ressentent pas le besoin.

Nous pouvons donc pas exclure le processus d'I.E. dans une PME; sa structure semble adaptée et présente certains atouts par rapport aux grandes entreprises à la pratique de l'Intelligence Economique: les relations de proximités, tant au sein de l'entreprise qu'avec son environnement extérieur, sont des avantages lorsqu'il s'agit de collecter ou de faire circuler l'information stratégique.

Nous remarquons que la PME a bien des normes pour qu'elle puisse implanter l'I.E. à son niveau; certes, elle ne remplit pas tous les critères, néanmoins peut se réorganiser en s'appropriant de la démarche I.E., se recadrer en vue de gérer les informations stratégiques et donc pourra restaurer la compétitivité.

Selon Raymond (2003) les PME sont très exposées aux nouveaux enjeux de la mondialisation du savoir . L'Intelligence Économique devrait accompagner les petites entreprises dans la transition vers l'économie du savoir et de l'information qui prédomine aujourd'hui.

Le rapport Carayon (2003) révèle que les PME ont besoin d'informations stratégiques de premier niveau: informations techniques et scientifiques, statistiques, financières, commerciales et juridiques. Aussi, elles ont besoin de prestataires extérieurs parce qu'elles n'ont pas le personnel nécessaire pour mener les actions d'I.E. en interne. Le rapport Martre remarque que seules les grandes entreprises ont les moyens de disposer de personnel pour cette tâche en interne ou de s'offrir les conseils de cabinet en Intelligence Économique.

5.2. Les biens faits de l'appropriation de l'I.E. au sein de la PME:

Dans le contexte économique actuel, l'intelligence économique présente une multitude d'avantages pour la PME. L'ADIT les résume par les 3 A : Agir (sur son entreprise, sur son marché, sur son environnement) ; Anticiper (les grandes tendances, les opportunités, les menaces à venir) et Alerter (contre les menaces de perte de compétitivité ou d'information).

- Crises, accélération de mutations économiques et sociales, sont des caractéristiques d'un monde hyper complexe. Le dirigeant de l'entreprise rencontre des difficultés croissantes pour garder le cap au niveau compétitivité, les traditionnels instruments de navigation deviennent obsolètes. Entre tempête et brouillard, la maîtrise de l'information devient un enjeu majeur et stratégique pour éviter les écueils.

- L'intelligence économique sera un guide pour une première expérience de veille économique qui est la collecte et l'analyse de l'information tout en respectant l'éthique qui régit le monde de l'entreprise c'est-à-dire le concept d'espionnage.

- Maîtrise le risque informationnel: L'intelligence économique assure la maîtrise du risque informationnel. Ce risque peut détourner les informations stratégiques mais également la probabilité d'une information juste ou pas, susceptible de modifier ou d'influencer l'image, le comportement et la stratégie des acteurs économiques. L'intelligence économique met donc en œuvre d'une part une stratégie de sécurité de l'information (aspects organisationnels et humains, sécurité des systèmes d'information, utilisation du droit, choix de partenaires, prestataires et fournisseurs de confiance, maîtrise de divulgation des données,

documentations, , etc.), d'autre part une démarche informationnelle défensive active (gestion de la réputation, contre-désinformation, etc.).

C'est une démarche que doit entreprendre le décideur de manière intelligente, un état d'esprit critique à acquérir envers soi même et une curiosité pour l'extérieur saine et non déloyale pour donner un goût et une ambition croissante et toujours bien entretenue pour aller de l'avant.

- Les PME pourront procéder progressivement aux démarchés d'IE, pour les plus faibles d'entre elles en se faisant accompagnés par les acteurs publics spécialisés à l'échelon régional et même national vis-à-vis de ceux qui détenaient le monopole. Par ailleurs les PME ayant des intérêts communs peuvent s'associer, se concerter, se regrouper afin de mutualiser certaines informations du moins les plus importantes d'entre elles et du coup bénéficier d'une démarche globale d'IE.

- Cette démarche d'I.E. relève souvent directement des dirigeants, elle peut être aussi partagée en fonction de la taille de l'entreprise avec plusieurs responsables qui doivent tous agir et protéger l'information pertinente pour la réussite de leur entreprise. Un animateur du groupe peut être désigné dans cette organisation décisionnelle, l'esprit doit être ouvert aux propositions mais aussi aux critiques objectives afin de se remettre en question chaque fois que c'est nécessaire sans complexe car l'intelligence dans cette démarche est justement d'être perspicace et ouvert et non pas fermé et obtus en se croyant le meilleur tout le temps.

- En fait l'utilisation de l'intelligence économique au niveau des entreprises est plutôt une ouverture favorable vers l'extérieur, elle permet aux dirigeants d'avoir un œil et d'augmenter leurs curiosités (qui était toujours présente) sur ce qui passe en dehors de sa propre entreprise. L'I.E. système collectif, créateur de performances est également une aide précieuse pour la démarche d'innovation car cette dernière est une étape qui correspond à la finalité de tout le processus d'intelligence économique.

6. La trilogie de l'Intelligence économique:

L'intelligence économique est une trilogie de trois fonctions : la veille, la protection de l'information et l'influence ; donc on va mettre en application tout ça : dans chaque service, les acteurs concernés exprimeront les besoins en suivant le processus de l'intelligence économique :

6.1.La direction :

En quoi la direction peut-elle bénéficier du dispositif Intelligence économique ? En mettant en place :

La veille stratégique : une compréhension de l'environnement de l'entreprise et de son évolution ; définition de la stratégie de l'entreprise en se focalisant sur la surveillance des concurrents et la prospective.

La sécurité : sensibilisation du personnel sur la protection de l'information et la capitalisation des connaissances pour elles ne se perdent pas (technologie, savoir-faire...).

L'influence : relation avec les pouvoirs publics, relation avec les actionnaires, relation avec les fédérations professionnelles...

6.2.Enjeux financiers :

La veille stratégique : recherche des solutions de financement pour leur projet ; étude de faisabilité des investissements.

La sécurité : avoir les informations sur le cours des matières premières, l'évolution des changes ; l'étude de la fiabilité des nouveaux partenaires ; surveillance de la santé financière des principaux partenaires (clients, fournisseurs?..)

L'Influence : communication financière auprès des partenaires, des actionnaires et salariés.

6.3.Ressources Humaines :

Veille stratégique : la recherche de profils adéquats au besoin de l'entreprise à recruter en consultant les sources d'informations : les CV déposés ou en lignés, les réseaux sociaux ; étude prospective des profils à moyen terme.

La sécurité : connaissance de l'état d'esprit des travailleurs, anticiper les démarches syndicalistes.

Influence : communication sur les besoins en recrutement.

6.4.Marketing :

Veille stratégique : en fait, c'est mettre en place la veille concurrentielle, tout ce qui est relatif à l'étude du marché : l'analyse des attentes et besoins de marché ; analyse de l'offre du concurrent ; recherche d'opportunité pour l'exportation.

La sécurité : suivre la notoriété de l'entreprise auprès des consommateurs, des médias... ; suivre l'image des produits commercialisés par l'entreprise.

L'influence : utiliser les bons moyens de communication : la publicité : via internet, la télé ; faire parler d'elle dans les réseaux sociaux, les blogs, radio.

6.5.Enjeux production/technique :

Veille stratégique : on peut faire une veille technologique, c'est chercher à savoir quelles sont les technologies d'aujourd'hui et celles de demain ; inciter et développer l'innovation.

La sécurité : déposer le brevet et marque, et la propriété intellectuelle ; capitaliser le savoir-faire.

L'influence : identification des partenaires potentiels industriels ou équipe de recherche ; relation avec des comités techniques et de normalisation.

6.6.Enjeux juridiques :

Veille stratégique : cette veille consiste à savoir quelles sont les nouvelles lois sur tel produit ou la nouvelle réglementation sur les tarifs douaniers d'un pays .

La sécurité : gestion de la propriété industrielle ; surveillance d'une éventuelle contre façon.

L'influence : la capacité d'intervenir directement auprès des personnes du gouvernement qui ont du poids.

6.7.Enjeux dépenses achats :

Veille stratégique : la détection de nouvelles sources d'approvisionnements ; aussi l'entreprise surveille l'évolution des prix de fournitures et matières premières.

La sécurité : la surveillance des fournisseurs stratégiques, afin d'anticiper d'éventuelles difficultés dans les approvisionnements.

L'influence : l'adhésion à des groupes d'acheteurs afin de bénéficier des achats groupés.

Après avoir eu un aperçu sur les différents enjeux de l'Intelligence Economique, on peut dire que l'IE peut aller au delà, c'est-à-dire elle concerne l'entreprise toute entière. Parce que avec la complexité croissante de l'environnement et sa turbulence, l'insuffisance de la surveillance fait payer chère à l'entreprise. En fait, ce sont des moments où l'entreprise se met dans une posture de demi aveugle (myopie) informationnelle, c'est ce que l'auteur Ph. BAUMARD appelle « les intervalles de la non surveillance »

Nous avons remarqué que la surveillance en continue de l'environnement à travers « veille stratégique » est essentielle dans tous les services et domaines ; cette surveillance donne l'avantage d'anticiper les menaces et opportunités qui sont autour de l'entreprise et plus particulièrement la PME.

Conclusion:

L'efficacité stratégique des entreprises repose sur le déploiement de véritables dispositifs d'Intelligence Economique, leviers majeurs au service de la performance économique et de l'emploi.

L'Intelligence Economique devient un outil incontournable pour une entreprise ou organisation désireuse de connaître et comprendre les réalités de marchés, les techniques et les modes de pensée des concurrents, de leurs cultures et leurs intentions.

L'entreprise engagée dans la compétition économique, nationale et internationale qui s'approprie de l'Intelligence Economique se voit intelligente. L'Intelligence Economique a pour objet de collecter, traiter de l'information utile et de valider pour la transformer en renseignement, conseil ou en recommandation destinés à la prise de décision.

Bibliographie:

AGUILAR. F.J.(1967), Scanning the business environment, Edition Mac Millan, New York.

ANSOFF.I.(1965), Corporate strategy : an analytic approach to business policy for growth and expansion,New York, Mc Graw Hill.

ANSOFF. I.(1975), Managing strategic surprise by response to weak signals, California Management,Revue, vol 18, n°2.

BAUMARD Ph.(1991), Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Masson.

BLOCH.A.(1999), Intelligence économique. Editions Economica.

BOUMOIS, F., & Romani, P.J.(2000),L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises. Editions Economica. Collection IHEDN, Paris.

Rapport CARAYON (2003), « Intelligence Economique, compétitivité et cohésion social » janvier.

Cleland D.I & King W.R., (1975), "Competitive business intelligence systems", in Business Horizons.

COGGIA,V.(2009), Intelligence Economique et prise de décision dans les PME. L'Harmattan. Paris.

COHEN.C.(2000), La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique. W.P., n° 598.

COHEN, C.(2003), L'efficacité de la veille et l'intelligence stratégique et son impact sur la performance de l'organisation. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université d'Aix en Provence.

COHEN.C.(2004), Veille et l'Intelligence Stratégiques. Editions Hermès-Lavoisier.

FRIEDMAN T.(2002), Chroniqueur international au New York times, auteur de l'ouvrage : Lexus and the olive tree, understanding globalization. Anchor.

GUILHON,A. (2004),L'Intelligence Economique dans la PME. L'Harmattan. Paris.

Guyton W.J., (1962), "A guide to gathering marketing intelligence", in Industrial Marketing, March.

E.GHOSHAL et WESTNEY.E.(1991), Organizing Competitor Analysis Systems. Strategic Management Journal, n° 12.

- Sumantra Ghoshal ,D. Eleanor Westney.(1991), Organizing competitor analysis systems
- HARBULOT.C, BAUMARD. P.(1996), Intelligence économique et stratégie : une nouvelle donne startégique, Actes de la 5ème conférence de l'association internationale de management stratégique, Mai.
- Mel Horwitch, Raymond A Thietart (1987),The effect of business interdependencies on product R&D-intensive business performance.
- JUILET, A.(2008), Les nouveaux territoires de l'intelligence économique, éditions IFI, Paris.
- Kelley W.T., (1965), "Market Intelligence: The management of Marketing Information", Editions Stapes Press.
- Larivet S., (2000), « Proposition d'une définition opérationnelle de l'intelligence économique », in Cahier de Recherche du CERAG, Série Recherche, n°04-00.
- LLARIVET, S.(2009), Intelligence Economique. Enquête dans 100 PME. L'Harmattan. Paris.
- LHOTE. J.P.(1997), Information et soutien des PME : le cas RESIS. Revue d'intelligence économique, n°1, AFDIE, mars.
- Luhn H.P., (1958). "A business intelligence system", in IBM Journal of Research and Development, n°2.
- Rapport Henri MARTRE (1994), « Intelligence Economique et stratégie des entreprises » .
- Martinet B. & Ribaud J.M, (1988), « La veille technologique, concurrentielle et commerciale», Editions d'Organisation.
- MARTINET, B., ARTI.Y.M.(1995), L'Intelligence Economique, Les éditions d'organisation. Paris .
- Porter M., (1980), "Competitive Strategy", Editions Free Press, New York.
- Montgomery D.B. & Weinberg C.B., (1979), "Toward Strategic Intelligence Systems", in Journal of Marketing, vol 43.
- RAYMOND,L.(2003), Globalization, the knowledge economy, and competitiveness: A business in intelligence frawork for the development SMEs. Journal of American Academy of Business. Cambridge.
- ROGMANI, P, WILD .V.(1998), L'Intelligence Economique au service de l'entreprise, Paris.
- SALLES,M.(2003), Stratégies des PME et Intelligence Economique. Economica. Paris .
- Sammon W.L., Kurland, M., Spitalnic, R., (1984), "Business Competitor Intelligence: Methods for Collecting Organizing and Using Information", Editions John Wiley & Sons.
- Wilensky H.L. (1967), "Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry". Editions Basic Book.s