

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا لعلوم التسيير

Ecole Supérieure des Sciences de Gestion ANNABA



Intitulé du Polycopié

Contenus essentiels de l'Intelligence Economique

Module : Intelligence Economique.

Classes : Master.

Niveau : 2^{ème} Année Master

Polycopié Réalisé Par :

CHERAÏET Nesrine

Année Universitaire

2021/2022

Engagement

Je soussignée **Mme CHERAIET Nesrine**, Maitre de conférence classe A au sein de l'école supérieure des sciences de gestion- Annaba, atteste sur l'honneur que ce manuel d'Intelligence Economique intitulé : « **Contenus essentiels de l'intelligence économique** » présenté sous forme de polycopie destiné aux étudiants des classes de master et spécialement les étudiants de la deuxième année, est le fruit d'une expérience de plusieurs années d'enseignement en deuxième cycle à l'école supérieure de gestion d'Annaba.

Ce document est personnel et cite en référence toutes les sources utilisées.

Fait pour servir et valoir ce que de droit

Présentation de la matière

Le monde est aujourd'hui engagé dans une confrontation forte sur l'énergie, l'environnement, le social, l'emploi, l'agriculture, les matières premières, l'eau... ainsi que sur les nouvelles technologies avancées : biotechnologie, micro-informatique, là où l'innovation, la recherche, la production ou la gestion des informations au jour le jour sont vitales et nécessaires. L'entreprise doit s'adapter à de nouvelles opportunités : elle doit lutter grâce à des moyens supplémentaires (analyse, maîtrise, pertinences, lobbying) pour affronter l'économie de demain.

Acquérir les données significatives et utiles, accéder aux informations exploitables dans un but opérationnel, puis les lier et les interpréter afin d'élaborer les connaissances autorisant des choix stratégiques et des décisions favorables à la pérennité et au développement de l'entreprise constituent un défi quotidien pour l'ensemble des acteurs économiques.

L'intelligence économique recouvre à la fois la collecte des données, le traitement, l'analyse et l'exploitation des informations, la réalisation des graphes de connaissance et la prise des bonnes décisions. Aussi, l'intelligence économique et stratégique touche des activités de veille et d'alerte, des travaux de synthèse et d'étude, d'influence et de contre influence, au bénéfice d'acteurs privés ou publics. Elle doit également viser la protection du patrimoine national, notamment dans les domaines technologique et industriel.

Le but de l'étude de l'intelligence économique est d'arriver à connaître et bien maîtriser les techniques du renseignement et du regroupement des informations scientifiques et économiques collectées sur l'environnement global de l'entreprise.

L'enseignement de cette matière permet de comprendre le raisonnement économique en matière de management de l'information stratégique, assimiler les notions de base de la démarche d'intelligence économique et aussi, la culture de ses dimensions au sein des entreprises. Cela se fait par le biais d'immersion de l'étudiant aux concepts de base du management stratégique de l'information (la base de l'intelligence économique) qui nécessite de cerner ce que recouvre exactement la notion d'information, d'identifier les différentes phases du cycle de l'information et de décrire son application concrète via la mise en place d'un dispositif de veille. Et en suite de l'initier à connaître les outils de bases nécessaires à la mise en œuvre de cette démarche d'intelligence économique par l'enseignement de ces six dimensions qui visent à répondre aux questions telles que : Comment trouver les informations stratégiques ? Quels outils de veille utiliser ? Comment capitaliser l'information et manager la connaissance ? Comment influencer son environnement par la pratique du lobbying ?

L'objectif de ce polycopié :

Ce polycopié intitulé : « *contenus essentiels de l'intelligence économique* » présente un récapitulatif des cours et des exemples cités. Il est préparé pour assurer un bon enseignement de l'intelligence économique à l'ensemble des étudiants des classes de deuxième cycle en sciences économiques, commerciales et science de gestion.

A cette fin utile, nous nous sommes fixés essentiellement l'objectif de permettre aux étudiants de second cycle, grâce à ce polycopié, de :

1. Maîtriser le vocabulaire et les concepts fondamentaux de l'information stratégique, les connaissances et l'intelligence économique,
2. Maîtriser les techniques essentielles de la démarche d'intelligence,
3. Comprendre les grandes questions liées à la protection du patrimoine immatériel,
4. Comprendre les principaux mécanismes d'influence et de contre influence.

Et cela en offrant aux étudiants un contenu essentiel qui porte sur tous les aspects globaux de l'intelligence économique présenté en 4 chapitres bien résumés.

Avant-propos

Ce manuel d'Intelligence économique est une présentation simplifiée de l'essentiel de la démarche d'intelligence économique et ses dimensions. Il est destiné en priorité aux étudiants de deuxième cycle des écoles supérieures en sciences économiques, commerciales et sciences de gestion.

Le contenu de ce travail reprend-il la matière à son début, bien sûr, avec la présence de quelques connaissances préalables requises telles que l'économie générale, l'économie de l'entreprise et les techniques de communication. Ce polycopié ne s'en tient pas pour autant à une simple initiation. Il a aussi pour ambition d'ouvrir à l'étudiant des perspectives sur les grands domaines qu'il approfondira dans son projet de fin d'études (c'est-à-dire les grandes méthodes de management des informations stratégiques et des connaissances), les questions de développement territoriales et de protection du patrimoine immatériel, etc. De cet ensemble, ce polycopié traite tous les axes du programme mis et validé par le ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique et le comité pédagogique national des écoles.

Le polycopié s'articule en quatre chapitres :

- **Chapitre 1** : initiation à l'intelligence économique, concepts, historique et approches.
- **Chapitre 2** : les six dimensions d'une démarche de l'intelligence économique.
- **Chapitre 3** : la veille, concepts, types et méthodologie de veille.
- **Chapitre 4** : intelligence territoriale

Plan Pédagogique du Cours

Matière : Intelligence Economique

Niveau : 2^{ème} année second cycle.

Volume Horaire : 45h Cours

Coefficient : 1

Crédits : 2

Unité d'enseignement : Transversale

Evaluation : Examen : 100%.

Sommaire

Contenus essentiels de l'économie générale et pédagogie de cours à l'adresse des étudiants	Page
Engagement.	3
Présentation de la matière.	4
L'objectif du polycopié.	4
Avant-propos.	5
Plan Pédagogique du cours.	5
Sommaire	6-8
Liste des figures.	9
Liste des tableaux	10
Chapitre 1 : Initiation à l'intelligence économique, concepts, historique et théories	
1- Qu'est-ce que c'est l'intelligence économique ?	11
2- L'historique de l'IE.	12
3- Les quatre principaux objectifs de l'IE.	12
4- Approches de l'Intelligence économique.	13
5- Le management stratégique de l'information : la base de l'intelligence économique	14
Chapitre 2 : les six dimensions d'une démarche de l'intelligence économique	
1- Intégrer et orienter une démarche d'intelligence économique.	19
Un modèle systémique pour structurer une démarche d'intelligence économique	20
Le diagnostic des besoins informationnels	21
La charte éthique	23
2- Surveiller son environnement pertinent	24
Le diagramme du veilleur	24
La typologie des sources d'information	27
Les sources humaines ; Gérer les réseaux humains	28
Les moteurs de recherche ; Savoir rechercher sur le web en 4 phases	29
Les flux RSS ; industrialiser la veille sur le web	30

La E- réputation ; Gérer son image sur Internet	31
3- Traiter et analyser l'information stratégique	32
le processus d'analyse : la démarche d'analyse dans le processus de décision	32
La qualification des sources web ; anatomie d'une source web	34
L'analyse automatique des brevets	36
Les profils d'intentions et de capacités ; Mieux cerner ses concurrents	37
4- Manager l'information et la connaissance	38
La revue de presse ; développer une culture de l'environnement pertinent	38
La gestion électronique de documents ; la GED au cœur du processus de veille	40
Le rapport d'étonnement	42
Les réseaux sociaux d'entreprise	42
La Co-prospective ; Demain ne sera pas comme aujourd'hui	43
5- Protéger son patrimoine immatériel	44
l'auto- analyse de sécurité.	44
L'ingénierie sociale.	46
La protection des personnes clés.	47
La GPEC.	47
6- Influencer son Environnement	49
La communication interne ; Mettre de l'huile dans les rouages	49
Les relations Presse ; faire relayer son message par la presse	50
La communication de crise ; les 3 batailles de la communication de crise	51
Le lobbying	53
7- Exemples et application de l'intelligence économique dans les entreprises.	55
Chapitre 03 : la veille, concepts, types et méthodologie de veille	
1- La veille	59
2- Les types de veilles et leurs objectifs	59
veille concurrentielle et commerciale	59
Veille technologique (production/ technologie)	60
Veille financière	61
Veille organisationnelle/ ressources humaines	61
Veille politique/ réglementaire	62
3- Exemples sur types de veilleurs et entreprises adéquates	62
4- Exemple d'une démarche de veille au niveau d'une entreprise économique	63

Chapitre 4 : L'Intelligence territoriale	
1- Le développement territorial	65
2- Qu'est-ce-que l'intelligence territoriale ?	66
3- Les sept visions différentes de la définition de l'intelligence territoriale	66
4- Les actions de l'intelligence territoriale	67
5- Une application territoriale de l'intelligence économique	68
6- Exemple sur l'Intelligence territoriale : Le Cas marocain	70
Bibliographie	75

Liste des figures

Figure n°	Le titre	page
1	les Quatre objectifs de l'IE	13
2	cycle de renseignement	13
3	La pyramide du savoir	15
4	L'approche DIKW : Données, Information, connaissance, Intelligence	16
5	L'approche DIKW : Données, Information, connaissance, Intelligence (Past/ Future)	16
6	Une valorisation de l'information en interne	18
7	Le schéma systémique de l'entreprise	20
8	le diagnostic des besoins informationnels	22
9	Les 5 forces de Porter	24
10	Le diagramme du veilleur	25
11	un exemple de Brevet	26
12	savoir rechercher sur le web	29
13	les flux RSS	30
14	Gestion de l'e-réputation d'une marque	32
15	le processus d'analyse	33
16	la qualification des sources web	35
17	la gestion électronique des documents	40
18	les étapes de la GED	41
19	la Co-perspective	43
20	l'auto analyse de sécurité	45
21	le renseignement conversationnel	47
22	le processus de la GPCE	48
23	Les relations Presse	51
24	la communication de crise	52
25	Le lobbying	54
26	la gamme des savoir-faire techniques	58

Liste des Tableaux

Tableau N°	Le titre	page
1	Exemple de collecte d'information selon la typologie des trois sources	28
2	Analyse approfondie des intentions et des capacités	38
3	Dirigeants et entreprises intervenants dans l'intelligence économique	56-57
4	Exemples sur types de veilleurs et entreprises adéquates	63
5	Comment utiliser le PDCA ?	64

CHAPITRE I : Initiation à l'intelligence économique, concepts, historique et théories

1- Qu'est-ce que c'est l'intelligence économique ?

2- L'historique de l'IE.

3- Les quatre principaux objectifs de l'IE.

4- Approches de l'Intelligence économique.

5- Le management stratégique de l'information : la base de l'intelligence économique

Introduction

Le monde est aujourd'hui engagé dans une confrontation forte sur l'énergie, l'environnement, le social, l'emploi, l'agriculture, les matières premières, l'eau... ainsi que sur les nouvelles technologies avancées : biotechnologie, micro-informatique, là où l'innovation, la recherche, la production ou la gestion des informations au jour le jour sont vitales et nécessaires.

L'entreprise doit s'adapter à de nouvelles opportunités : elle doit lutter grâce à des moyens supplémentaires (analyse, maîtrise, pertinences, lobbying) pour affronter l'économie de demain.

Acquérir les données significantes et utiles, accéder aux informations exploitables dans un but opérationnel, puis les lier et les interpréter afin d'élaborer les connaissances autorisant des choix stratégiques et des décisions favorables à la pérennité et au développement de l'entreprise constituent **un défi quotidien** pour l'ensemble **des acteurs économiques**.

1- Qu'est-ce que c'est l'intelligence économique ?

L'Intelligence Économique peut se définir comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information stratégique, associant éventuellement l'État et les entreprises.

Elle vient des techniques du renseignement et du regroupement des informations scientifiques et économiques collectées sur l'environnement global de l'entreprise.

L'intelligence économique et stratégique (IES) recouvre des activités de veille et d'alerte, des travaux de synthèse et d'étude, d'influence et de contre influence, au bénéfice d'acteurs privés ou publics. Elle doit également viser la protection du patrimoine national, notamment dans les domaines technologique et industriel.

Une définition : l'Intelligence Economique recouvre à la fois l'anticipation, la protection de l'information et le lobbying.

- **L'anticipation** grâce à la veille qui peut prendre différentes formes (environnementale, juridique, concurrentielle, technologique, commerciale, comptable et financière), mais qui est toujours au service d'une stratégie,
- **La protection** de l'information et de manière plus large de l'ensemble des savoir-faire et des actifs stratégiques appartenant à une organisation (dépôt à l'INPI*, mise en place de contrats d'assurance spécifiques, sécurisation des systèmes d'information, ...),
- **Le lobbying** et la communication d'influence.

L'intelligence économique est un outil qui aide à anticiper les risques et à saisir les opportunités, quelle que soit la taille de l'entreprise !

C'est une démarche dynamique qui concerne toutes les entreprises ;

2- L'historique de l'IE

Le concept de l'Intelligence Économique, a été énoncé pour la première fois au milieu des années 1980 par le professeur Michael Porter (Harvard Business School), qui constate que la surveillance et l'analyse des activités des concurrents est le rôle premier des entreprises meneuses.

En France, l'avènement de l'Intelligence Économique a été précédé par le concept de « veille », qui s'est développé dans les années 1980 sous ses différentes formes (technologique, concurrentielle, stratégique...

Cette veille s'est alors progressivement étendue à d'autres thèmes d'intérêt pour l'entreprise : veille concurrentielle, veille commerciale, veille réglementaire, etc.

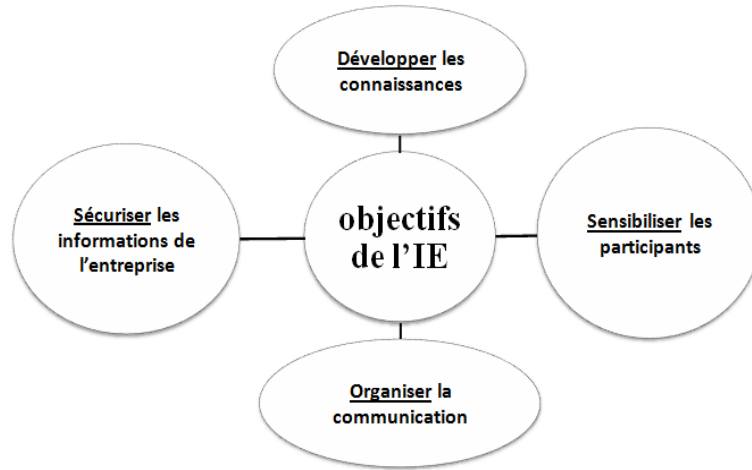
3- Les quatre principaux objectifs de l'IE

- **Sécuriser les informations de l'entreprise** ; Divulgarion ; Indiscrétion ; Imprudence ; Protéger ; Risques ; Menaces.
- **Développer les connaissances** ; activités ; Référentiel, patrimoine informationnel ; Savoir-faire ; Marché ; Fournisseur.
- **Organiser la communication** ; Réseaux professionnels ou internes ; messages, information ; Argumentaire, sensibilisation ; Campagne de communication ; Lobbying.

* : **INPI** : institut national de la propriété industrielle

- **Sensibiliser les participants** ; Personnel ; Dirigeant ; Prévention ; Procédures et instructions ; Risques ; Brevets.

Figure N°1 : les Quatre objectifs de l'IE



Source : élaborée par l'auteur

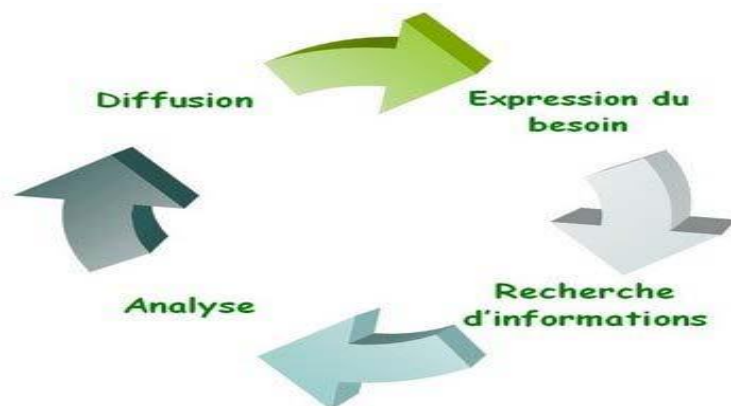
4 - Approches de l'intelligence économique

La première approche est l'approche classique du renseignement qui était adoptée par les services secrets.

La deuxième approche est la nouvelle approche de l'intelligence économique, qui s'est imposée en raison de l'importance du contexte dans le cadre de la mondialisation. Elle privilégie la perception de l'environnement, en utilisant les sources ouvertes, qu'elles soient obtenues par les relations humaines ou des sources écrites.

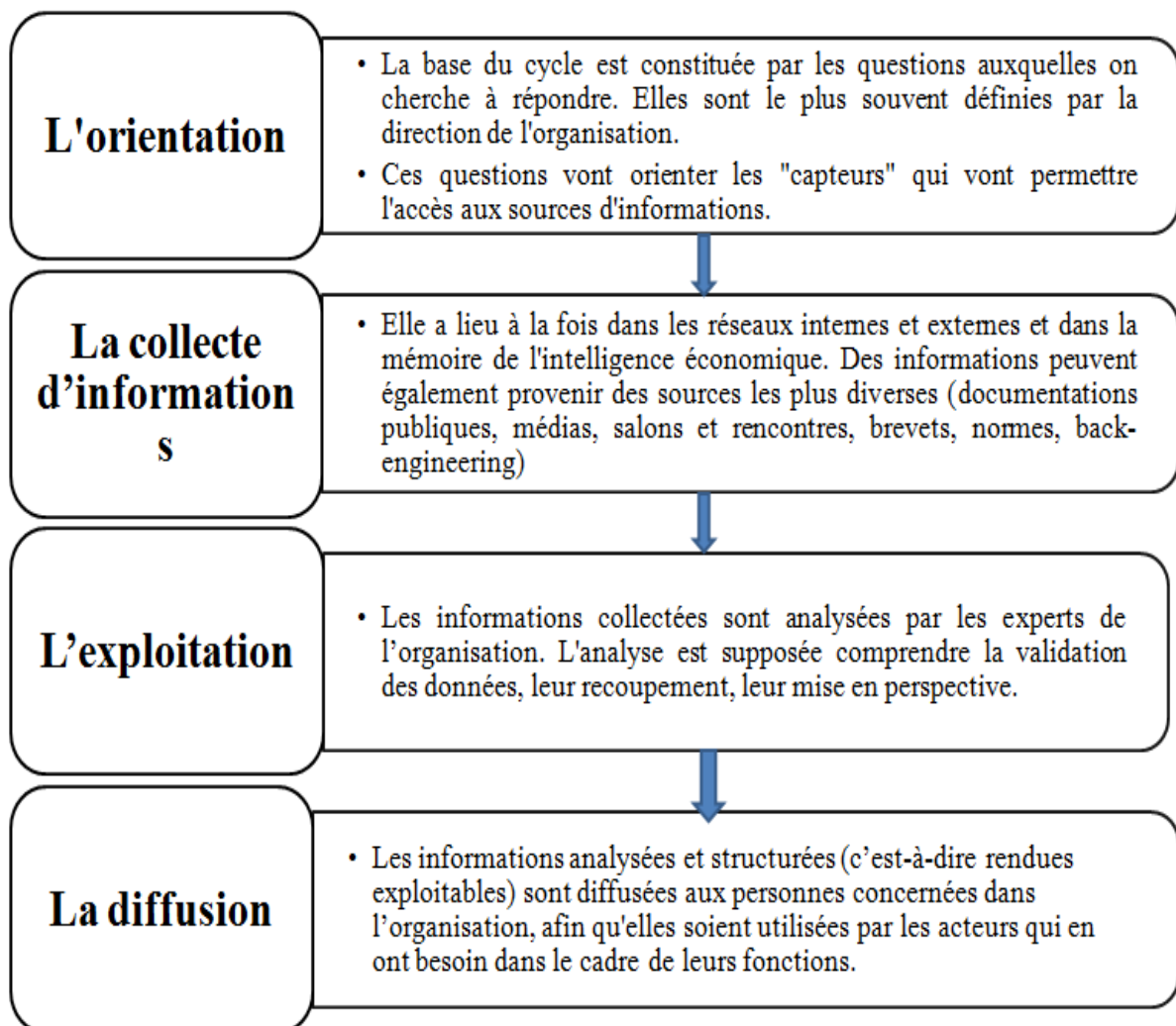
L'approche : Cycle de renseignement

Figure N°2 : Le cycle de renseignement



Source : www.manager.com; intelligence économique et veille stratégique : méthodes et pratiques : cycle de renseignement

Cette approche peut être clarifiée par les étapes suivantes :

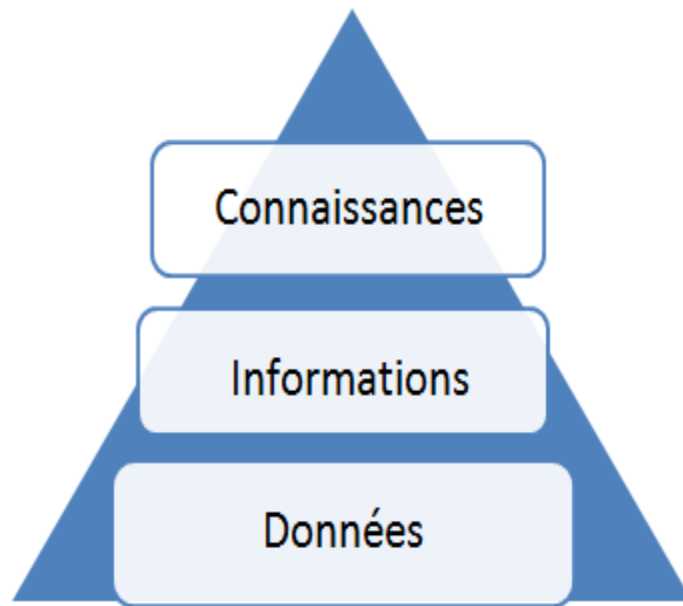


5- Le management stratégique de l'information : la base de l'intelligence économique

La compréhension du management stratégique de l'information nécessite de cerner ce que recouvre exactement la notion d'information, d'identifier les différentes phases du cycle de l'information et de décrire son application concrète via la mise en place d'un dispositif de veille.

- 1- la notion d'information : données, informations, connaissances (ou savoirs) :** Il paraît utile de formaliser une pyramide de savoir comprenant trois concepts différents qui constituent en même temps des étapes dans la construction d'une grille de lecture de l'environnement.

Figure N° 3 : La pyramide du savoir



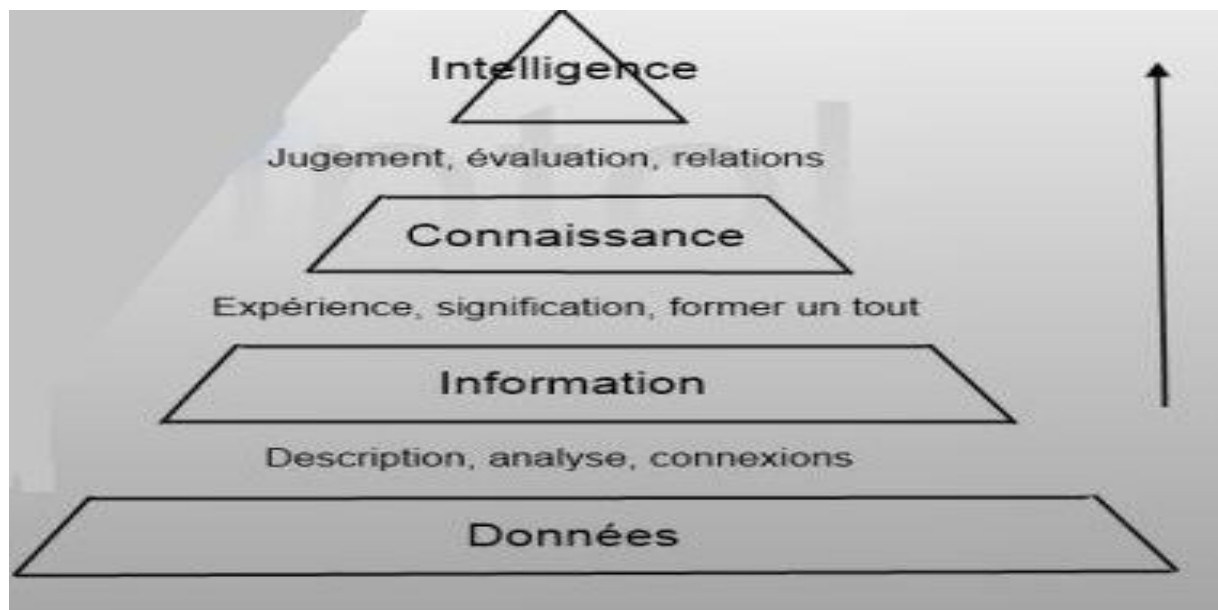
Source : élaborée par l'auteur

- **Les données** forment le tissu même du réel. Elles constituent des faits, des événements ou des chiffres qui ne peuvent guère donner lieu à débat. Des milliards de données composent quotidiennement la réalité objective.
- **Les informations** sont des données qui ont été sélectionnées pour être portées à la connaissance d'un public. Les motifs de leur sélection peuvent être commerciaux, culturels, politiques, idéologiques, etc. les informations constituent le carburant même de la sphère médiatique (presse écrite, télévision, Internet).
- **Les connaissances** siègent au sommet de la pyramide informationnelle. Elles constituent des données et des informations validées puis intégrées les unes aux autres, articulées afin de former une grille de lecture et d'interprétation du réel autorisant à lui donner du sens et donc à agir sur lui.

2- Des données, à l'information, à la connaissance, et finalement à l'intelligence

L'approche DIKW : L'approche DIKW (*Data, Information, Knowledge, Wisdom*) est intéressante car elle permet de reconsidérer l'ensemble de ces concepts en fonction de leur degré d'élaboration. Clark [CLARK'2004] synthétise clairement dans son modèle de relation entre données, informations et connaissance. Cette description des relations d'interdépendance qui existent entre ces différents concepts est intéressante. Elle introduit, tout d'abord, les problématiques associées au degré de compréhension (*understanding*) croissant relatif à la transformation des données en information et de l'information en connaissance.

Figure N° 4 : L'approche DIKW: Données, Information, connaissance, Intelligence



Source : [CLARK'2004]

La pyramide montre comment on passe des données telles qu'elles peuvent être acquises jusqu'à l'intelligence qui est la capacité de les utiliser parfaitement.

1. Tout commence par la collecte des données.
2. Les données deviennent des informations dès lors qu'on interagit avec elles, qu'on les traite. Pour une recherche en ligne, quand elles sont présentées dans les résultats en réponse aux requêtes.
3. Les informations deviennent des connaissances quand on les met en relation et qu'on forme un tout. C'est ce que fait le **graphe de connaissances**.
4. Les connaissances deviennent intelligence quand on sait s'en servir pour prendre les bonnes décisions.

Une autre interprétation paraît bien plus simple, mais elle est aussi complémentaire :

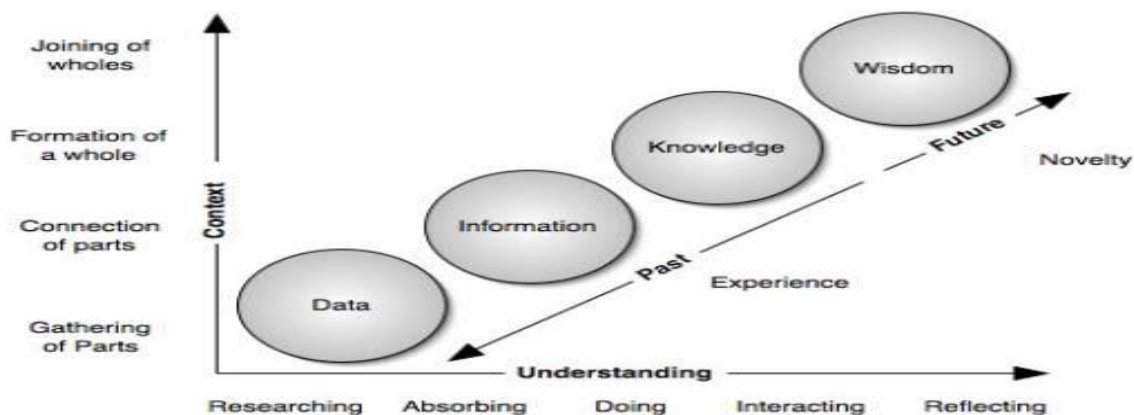
1. Quand on ajoute un contexte aux données, cela devient des informations (c'est ici qu'intervient la connaissance de l'internaute par le moteur, le minimum utile étant la requête qu'il fait, mais on veut en savoir plus).
2. Quand on ajoute une signification aux informations (qu'on envisage leur effet ou qu'on les associe au connu antérieur) cela devient des connaissances.
3. Quand on ajoute de la sagacité à la connaissance, cela devient l'intelligence.

On peut aussi décrire en cinq phases le traitement des données selon les opérations que réalise celui qui les traite.

1. **Données.** Ce sont **des faits**.
2. **Informations.** La description nous dit **quoi**. C'est une première interaction avec les données.
3. **Connaissance.** La conversion en instructions ou processus nous dit **le comment**.
4. **Compréhension.** L'explication nous dit **le pourquoi**.
5. **Intelligence.** L'évaluation prospective (l'étude des conséquences) nous dit **ce qu'il convient le mieux de faire**.

Donc le traitement va dans le passé pour rechercher les données et dans le futur pour prendre les décisions. Et c'est un processus cyclique en perpétuel recommencement.

Figure N° 5 : L'approche DIKW : Données, Information, connaissance, Intelligence (Past/ Future)



Source : [CLARK'2004]

La différence entre la compréhension et la connaissance peut donc être assimilée à la différence entre « apprendre » et « apprendre par cœur ». Mais cette définition n'est pas satisfaisante dans le sens où elle ne considère pas que la compréhension soit aussi à l'origine, et à un degré inférieur, de la transformation des données en information. **Bellinger** (1997), stipule que la compréhension n'est pas séparée des autres concepts, à un niveau supérieur, mais soutient la transition de niveau en niveau, c'est-à-dire des données, à l'information, à la connaissance, et finalement à l'intelligence.

3- Le cycle de l'information

Traditionnellement, le cycle de l'information (qui correspond au cycle du renseignement), qui structure et permet la veille, est réputé se composer de quatre phases : **la définition du besoin, la collecte, le traitement** (ou analyse) et **la diffusion** de l'information. Ce processus est **itératif** : il s'agit d'un cycle en perpétuel affinement. Une fois que la diffusion a eu lieu, on relance un cycle pour préciser ou approfondir les connaissances obtenues en fonction des objectifs de l'organisation qui ont conditionné cette démarche de recherche d'information.

❖ **Une valorisation de l'information en trois étapes** : cette dernière passe par trois étapes essentielles qui sont : le Traitement de l'information, l'analyse de l'information et le Formatage de l'information ;

1- Traitement de l'information :

- Trier les informations : quelles sont les informations pertinentes et stratégiques ?
- Evaluer la fiabilité des sources et l'exactitude des informations

2- Analyse de l'information

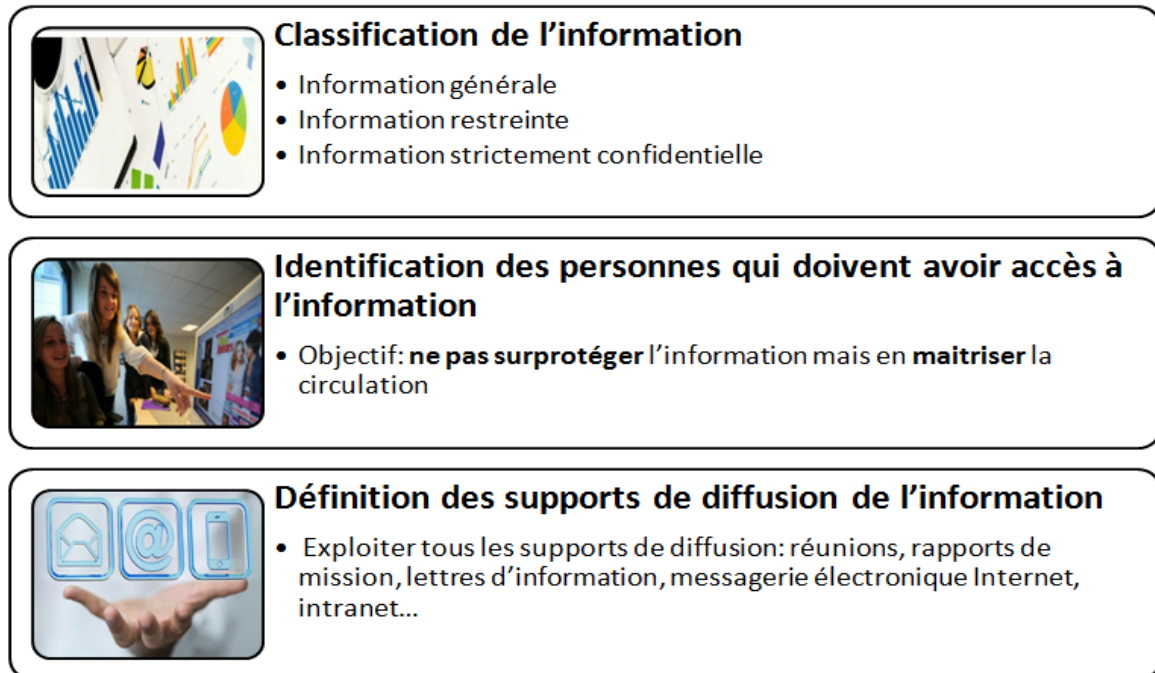
- Organiser, structurer, hiérarchiser et rapprocher les informations.
- Utiliser des outils d'analyse (SWOT, modèle des 5 forces de Porter...)
- Interpréter et synthétiser les résultats de l'analyse

3- Formatage de l'information

- L'information doit être accessible et exploitable par le destinataire : classer et capitaliser les informations

❖ **La valorisation de l'information peut se réaliser en interne comme suit**

Figure N°6 : Une valorisation de l'information en interne



Source : élaborée par l'auteur

Chapitre II : La démarche de l'intelligence économique

1- Les deux volets de la démarche de L'IE

2- Les six dimensions d'une démarche de L'IE

1- Intégrer et orienter une démarche d'intelligence économique.

2- Surveiller son environnement pertinent

3- traiter et analyser l'information stratégique.

4- Manager l'information et la connaissance

5- Protéger son patrimoine immatériel.

6- Influencer son environnement.

7- Exemples et application de l'intelligence économique dans les entreprises.

1- les deux volets de la démarche de L'IE

Un volet défensif :

- Admettre que toute entreprise, quelle que soit son activité et sa taille possède des informations sensibles, des savoir-faire et des actifs stratégiques qui doivent être protégés.
- Identifier les menaces potentielles.
- Détecter et hiérarchiser les risques (contrefaçons de produits, ...)
- Classifier ses informations en fonction des risques et des préjudices potentiels.
- Enregistrer les dysfonctionnements.
- Concevoir des plans de crise.
- Évaluer régulièrement son dispositif de sécurité.
- Trouver des solutions face aux difficultés.

Un volet offensif :

- Saisir les opportunités.
- Imaginer les tendances.
- Anticiper sur la concurrence.

2- les six dimensions d'une démarche de L'IE

Première dimension : Intégrer et orienter une démarche d'intelligence économique.

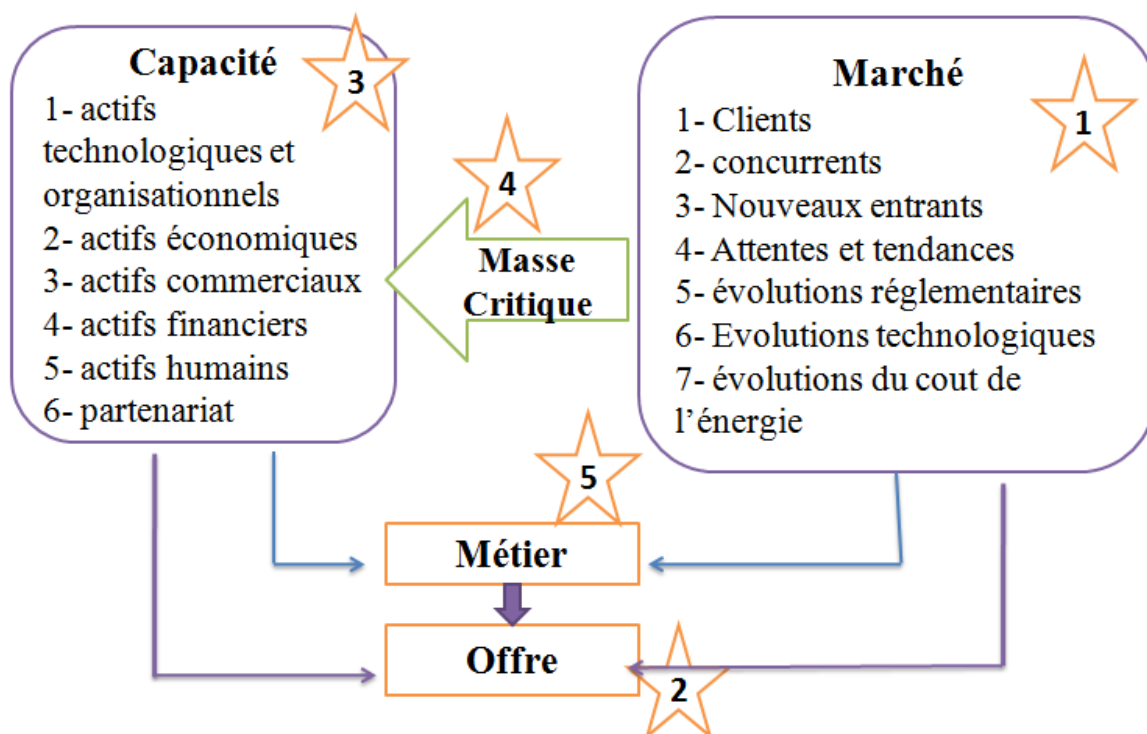
L'intelligence économique est intégrée dans une démarche plus globale et permet aux différents acteurs de mieux percevoir son intérêt. Il s'agit plus précisément de transformer

collectivement les informations en connaissances actionnables afin d'améliorer sa position concurrentielle.

Confrontées à de nombreuses ruptures et évolutions de leur écosystème, les entreprises doivent en décoder les changements clefs pour innover et générer de nouveaux moteurs de croissance.

Le schéma systémique de l'entreprise permet de représenter les dynamiques internes et externes de l'entreprise et de son environnement, qui jouent un rôle avéré ou potentiel sur son développement. Il aide ainsi à déterminer les axes de veille qu'il sera nécessaire de couvrir. Le modèle est adapté aux entreprises de toutes tailles et tous domaines, aussi bien pour des projets de création que de développement.

Figure N° 7 : Le schéma systémique de l'entreprise



Source : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P 14.

1- Un modèle systémique pour structurer une démarche d'intelligence économique

Comment l'utiliser ?

Etapas

1. **l'exploration des enjeux de marché** doit permettre d'éclairer le décideur sur ses clients (poids, stratégie, marges, perspectives...) ses concurrents (stratégie de développement, facteurs de différenciation...), les nouveaux entrants, les produits ou services de substitution, les attentes et tendances, l'évolution des couts de l'énergie et des matières premières.

1. **L'offre de l'entreprise** : l'exploration des enjeux de marché doit permettre de décider si l'offre produit/service de l'entreprise doit être adaptée à l'évolution de l'écosystème et d'identifier quels sont les nouveaux segments porteurs sur lesquels l'entreprise doit se positionner pour valoriser au mieux ses actifs et ses savoir-faire.

2. **Les capacités de l'entreprise** : la question est de déterminer ceux qui doivent être renforcés ou revus : actifs technologiques et organisationnels, actifs économiques (optimisation de la part de marché) actifs commerciaux (canaux de distribution, web marketing) actifs financiers, actifs humains (transmission des savoirs intergénérationnels). Réaliser une veille sur ces actifs ne peut se faire que si la réflexion sur l'offre a été menée et que si la production de connaissances est orientée vers la question de masse critique.

3. **La masse critique** : il s'agit de détecter si le marché et les clients sont en train de se concentrer et si l'entreprise doit augmenter sa taille et sa surface pour rester un interlocuteur crédible et amortir l'augmentation des frais de structure liés à l'intégration de nouvelles fonctions.

4. **Le métier** : non pas du point de vue technique mais compris comme le point de rencontre entre les capacités de l'entreprise et les besoins du marché. Il exprime les capacités de l'entreprise à répondre en permanence aux besoins et attentes du marché.

Avantages

- Systématise la démarche d'analyse de l'écosystème pour éviter les impasses.
- Le raisonnement part des évolutions de l'écosystème et des besoins du marché.

Précautions à prendre

- compte tenu des délais de mise sur le marché et de retour sur investissement des innovations, l'entreprise doit avoir en permanence une vision claire de ses enjeux de marché à un horizon de trois ans et pas seulement à court terme.

2- Le diagnostic des besoins informationnels

• **Le diagnostic des besoins informationnels** est utilisé au cours d'une étude de l'existant informationnel. Les besoins d'information s'abordent selon **trois dimensions** :

- **Verticale** : par métier ou fonction ;
- **horizontale** : dans le cadre d'un processus (ex : processus innovation, processus qualité...)
- **transversale** : selon les orientations stratégiques de l'organisation

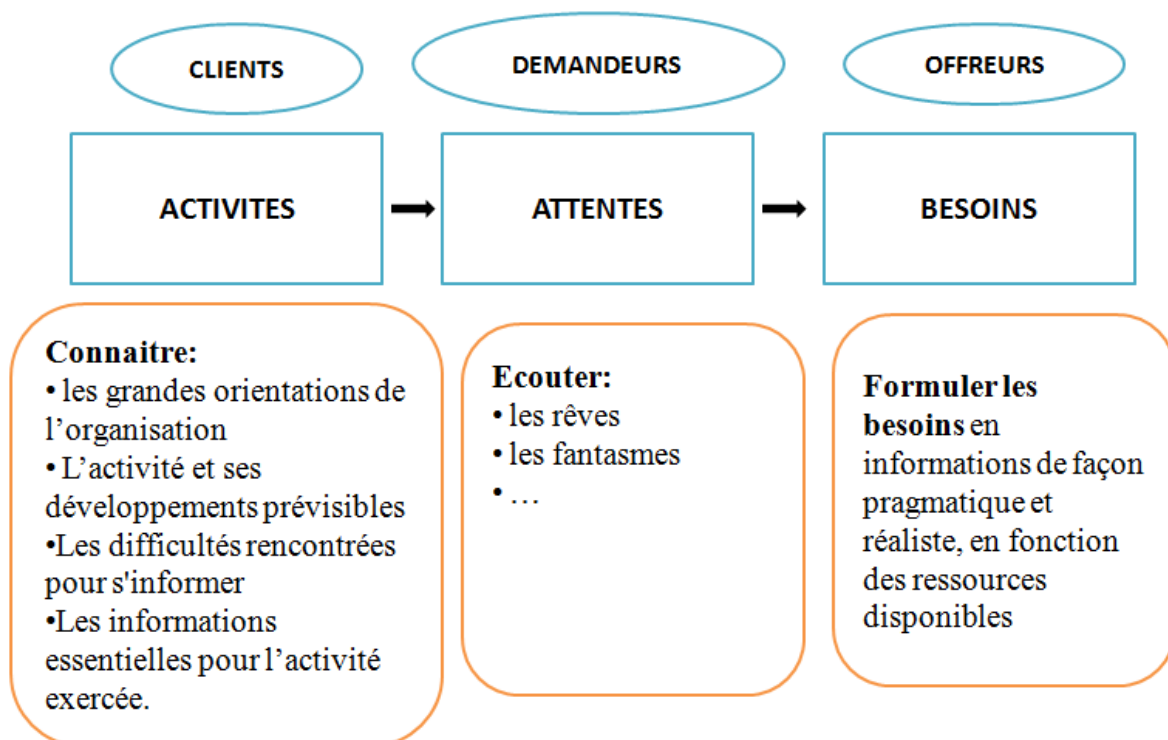
Plus que des besoins d'information en vue de la connaissance, relevant de la culture générale, il s'agit d'identifier les besoins d'information en vue de la production, orientés action et directement inscrits dans l'activité

Contexte

Le diagnostic des besoins informationnels s'effectue généralement dans un cadre plus global de la structure, qui comprend l'examen du système d'information et la cartographie des ressources disponibles. Il est réalisé dans plusieurs cas de figure :

- en amont de la mise en place d'un dispositif de veille ;
- suite au constat de dysfonctionnements ;
- dans la perspective d'une cartographie précise des besoins, par fonction ou direction par exemple

Figure N°8 : le diagnostic des besoins informationnels



Source : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P26.

Comment l'utiliser ?

Etapes :

1- Délimitation du périmètre de diagnostic : activités, directions ou fonctions concernées, profils d'interlocuteurs.

2- Collecte des attentes : au moyen d'entretiens individuels menés auprès des représentants de différentes activités ou fonctions dans l'entreprise. Afin de couvrir les différents périmètres d'activité, il est souhaitable d'interroger un échantillon représentatif des différents profils et de privilégier les interlocuteurs susceptibles d'avoir une vision globale (managers et chefs de service plutôt qu'opérationnels).

3- Structurations des besoins : par direction, type de profil, axe de veille, projet, etc. Elle peut faire apparaître des besoins autres qu'informationnels (ex : besoins en termes de méthodologie ou d'organisation).

Avantage : Ce diagnostic est le moyen d'identifier les besoins individuels et collectifs d'une organisation.

Précautions à prendre :

- réajuster régulièrement l'identification des besoins. Les attentes des usagers sont par définition évolutives.
- Veiller à apporter une réponse opérationnelle, visant à alimenter la réflexion et l'analyse, orientée action et décision.

3- La charte éthique

Fondée sur des pratiques légales, l'intelligence économique est comme toute pratique concurrentielle susceptible de dérapages éthiques. De ce point de vue, la **charte éthique**, qu'elle soit spécifique à l'intelligence économique ou plus large, permet d'encadrer les pratiques, de la définition des objectifs à leur mise en œuvre sur le terrain.

- **Pourquoi l'utiliser ?**

Objectif : la charte éthique cadre les règles qui existent dans l'entreprise en explicitant leur logique et leur finalité. Outil de communication interne et externe, la charte éthique est l'affaire de tous et de tous les instants.

Contexte : dès lors qu'il s'agit de manipuler de l'information- au sens premier du terme- les pratiques d'intelligence économique sont sujettes à des dérapages. Or, dans un monde ouvert, des pratiques non éthiques peuvent coûter cher à l'entreprise, tant en terme de management que de notoriété.

Comment l'utiliser ?

Etapes

1. **faire de la charte éthique une opportunité.** Cet outil permet, tant dans son élaboration que dans son application, de mobiliser l'ensemble des acteurs dans une réflexion collective sur ses métiers et leurs pratiques. Elle doit être soutenue fortement par la direction et signée par tous.

2. **Illustrer les principes par des situations concrètes ou « questions fréquentes ».** La charte éthique doit être un outil pratique capable de répondre à des dilemmes du quotidien.

Avantages

- offrir à tous les collaborateurs des repères pratiques qui dépassent la communication classique sur les valeurs.

- prévenir les dérapages en explicitant clairement ce qu'il n'est pas permis de faire.

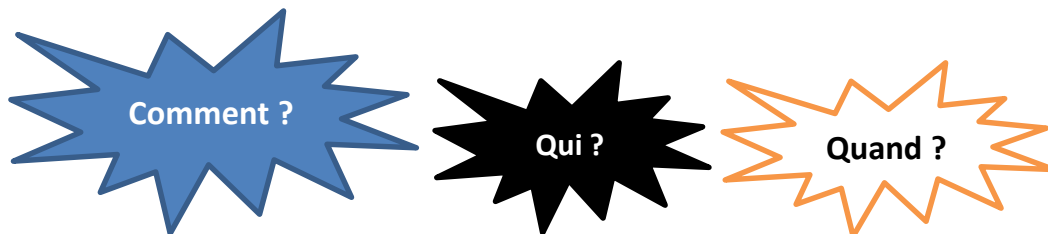
Précautions à prendre

- se méfier des engagements intenables.
- former suffisamment les collaborateurs aux pratiques d'IE légales et éthiques.

Deuxième dimension : Surveiller son environnement pertinent

Après avoir mener un diagnostic des besoins informationnels stratégiques de l'organisation en appuyant sur l'analyse de son environnement et les expressions des manques formulés par ses principaux acteurs, il est temps de passer à l'étape suivante.

Cette étape consiste à traduire ces besoins en questions, puis à trouver des éléments de réponse, c'est-à-dire à passer du stratégique au tactique.



1. Le diagramme du veilleur

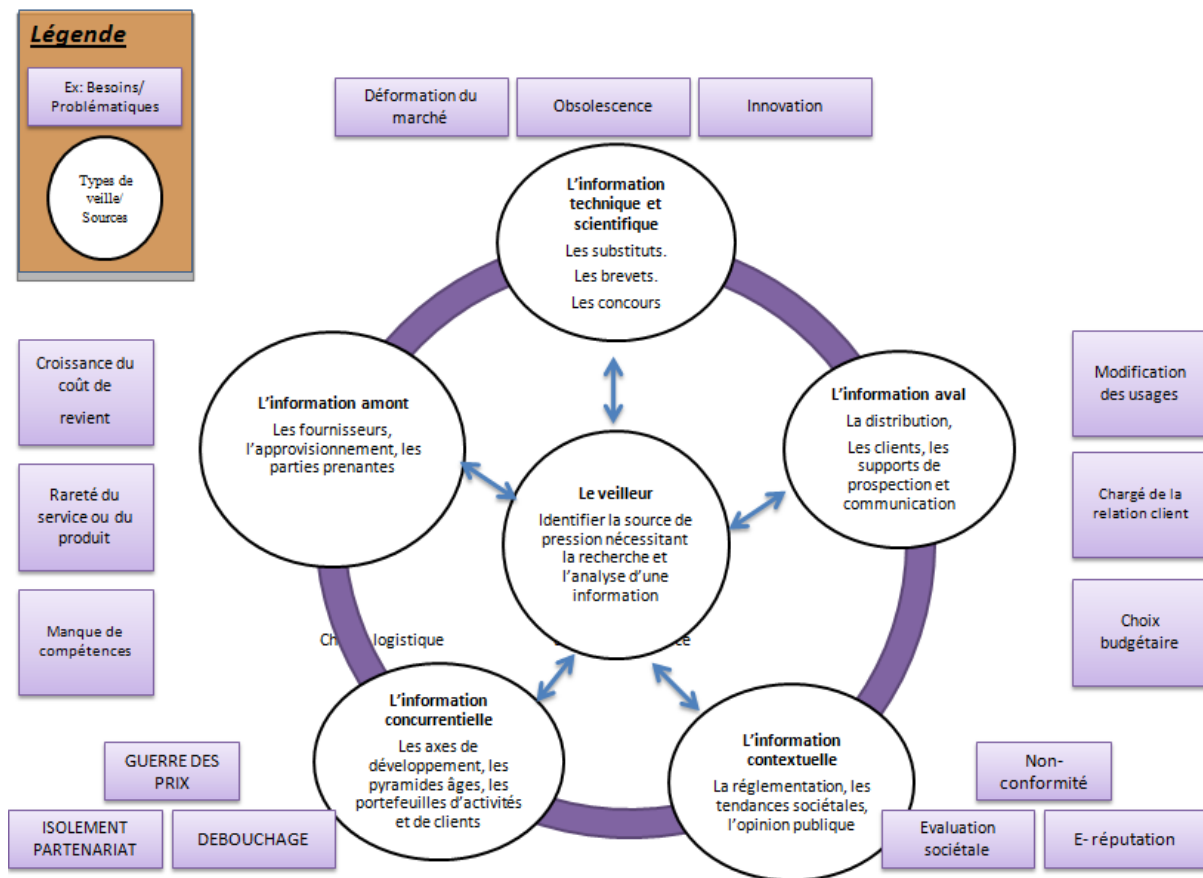
Le **diagramme du veilleur**, est un moyen de guider la recherche de l'information stratégique, il est fondé sur la matrice de Porter ;

Figure N°9 : Les 5 forces de Porter



Source : www.merketing-etudiant.fr ; les 5 forces de porter

Figure N° 10 : Le diagramme du veilleur



Source : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P40.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif En orientant les efforts du veilleur vers la collecte de l'information utile, le diagramme simplifie la définition du besoin en information.

Comment l'utiliser ?

Etapes

1. Identifier l'origine du problème – poser la problématique. Ex : la réduction des marges d'une entreprise incite souvent à des actions consistant à augmenter les tarifs, élargir la cible clientèle...

- en considérant l'ensemble de la chaine de valeur, depuis l'amont jusqu'à l'aval, l'entreprise peut mieux se rendre compte, le cas échéant, d'une augmentation de son coût de revient, lui-même conditionné par l'augmentation du coût d'approvisionnement d'une matière première, provoquée par la raréfaction de moyens de transport de celle-ci.

- *Le veilleur pourra travailler sur les possibilités de diversification des matières premières nécessaires à la réalisation du produit.*

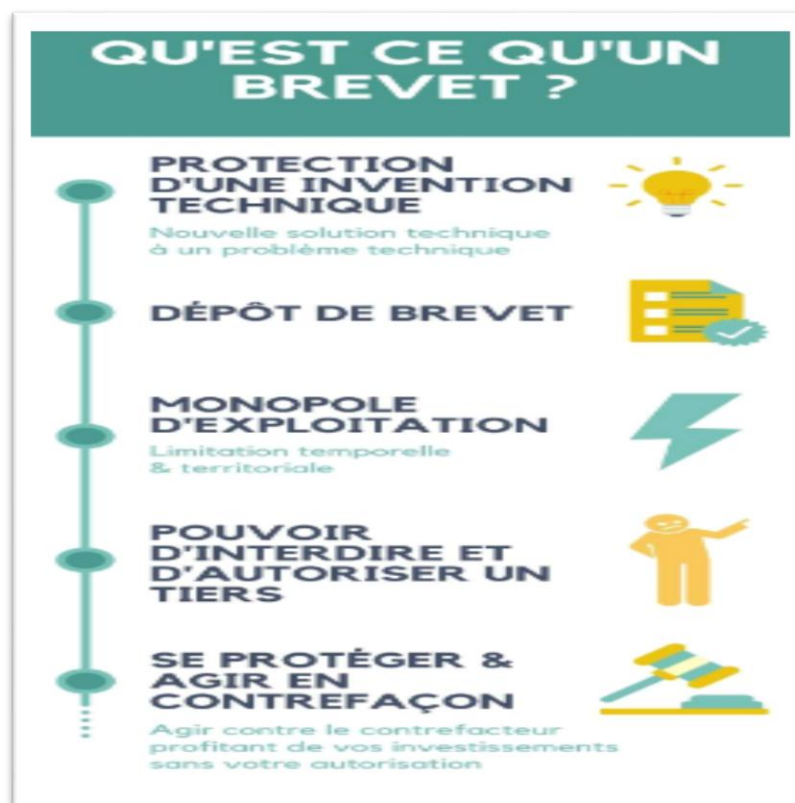
2. Construire et surveiller des indicateurs stratégiques. Lorsque les problématiques affectant l'entreprise trouvent une origine récurrente en amont ou en aval de l'axe logistique de l'entreprise, il peut être aisé de mettre en place une veille stratégique qui garantira l'exploitation de l'information utile.

- **Ex :** une entreprise créant la majeure partie de sa valeur ajoutée grâce à un contrat d'exclusivité négocié avec son fournisseur peut mener une veille sur ces deux types d'informations : le nombre de fournisseurs et le nombre de clients potentiels, puis suivre ce ratio dans le temps afin d'identifier le point de bascule du rapport de force et préparer au mieux les futures négociations.

3. Anticiper l'exploitation de l'information. Avant de lancer une recherche d'information ou une veille, il est nécessaire de dresser des hypothèses d'exploitation de l'information pour garantir son utilité concrète.

- **Ex :** avoir l'objectif de comparer le dynamisme de deux sociétés innovantes en termes de recherche, peut orienter facilement vers la recherche du nombre de brevets déposés ou d'articles publiés par année et par acteurs.

Figure N° 11 : un exemple de Brevet



Source : INPI Brevet : exemple d'un brevet

2. La typologie des sources d'information

Si les sources d'information auxquelles l'intelligence économique s'abreuve sont variées dans les contenus, « formats » et niveaux de qualité qu'elles proposent, elles se classent toutes cependant dans trois catégories : le blanc, le gris et le noir.

En abordant les questions de légalité et d'éthique, ce code couleur interroge la stratégie d'intelligence économique de l'entreprise et oriente ses méthodologies.

Cette typologie insiste sur trois idées clés :

- 80 à 95 % de l'information utile est accessible légalement ;
- L'information informelle est essentielle ;
- L'intelligence économique s'intéresse à l'information confidentielle dès lors qu'elle est obtenue légalement.

Comment l'utiliser ?

Etapes :

1- L'information dite « ouverte » est celle qui se trouve dans la zone « blanche » ou « publique ». Son accès est libre, ce qui ne signifie pas qu'il soit gratuit (l'information gratuite n'existe pas).

Ex : information publiée dans la presse, diffusée lors de symposiums, proposée par des organismes publics (services de l'Etat, chambres de commerce et d'industrie, collectivités locales, etc.).

2- L'information dite « fermée » est celle qui se trouve dans la zone « noire » ou « secrète ». Elle est protégée par la loi ou le contrat et réservée aux seules personnes habilitées (par niveaux : confidentiel, secret, très secret) et autorisées (le « droit d'en connaître » donne l'accès à des informations pour lesquelles il faut être préalablement habilité).

Pour se procurer ces informations, il faut passer un certain nombre de procédures... ou bien agir en manière clandestine (interceptions techniques illégales).

Pour la loi, tout ce qui n'est pas noir est blanc. En intelligence économique, il existe en pratique une zone tampon : **l'information dite « sensible » qui se trouve dans la zone « grise ».**

Cette information est obtenue par des voies détournées, comme des indiscretions (provoquées) provenant de clients ou fournisseurs de l'entreprise concurrente surveillée.

Parfois, l'information sensible est obtenue de manière jugée « immorale » ou « sans considérations éthiques ». Mais l'accès à cette information n'est, a priori, pas illégal...

Tableau N° 1 : Exemple de collecte d'information selon la typologie* des trois sources

Informations	Sources repérées	Chargés de la collecte	Typologie
Brevets déposés par un concurrent	INPI	Conseil en propriété industrielle	Blanche
Prospectus du concurrent Opinion du docteur X, démarche par le concurrent	Foires et salons Docteur X	Directeur commercial Directeur R&D	Grise
Projets de développement	Note interne classifiée sur projet d'alliance avorté avec le concurrent	Directeur de la stratégie, rédacteur de la note et habilité « confidentiel »	Noire

Source : Marcon, Moinet, (2011) : « L'intelligence économique, 2^e éd, Dunod, cité dans : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P 44.

3- Les sources humaines ; Gérer les réseaux humains

Au cœur du recueil des informations stratégiques se trouvent les **sources humaines**.

Elles sont d'une grande richesse potentielle mais aussi porteuse d'incertitudes. Les gérer demande un savoir-faire de management des réseaux. En intelligence économique, la source humaine doit permettre d'obtenir des informations blanches ou grises à haute valeur ajoutée :

- ✓ Informations informelles ;
- ✓ Informations en phase d'être publiées ;
- ✓ Informations publiées mais dont le chemin d'accès est difficile.

Comment l'utiliser ?

Etapes :

* : Blanches (ouvertes), grises (sensibles) et noires (confidentielles)

➤ **Identifier les sources humaines pertinentes.** En s'appuyant sur le cycle du renseignement, il s'agit de solliciter les sources qui sont en mesure de répondre à la question posée, en tenant compte des contraintes de temps et de moyens.

➤ **Apprendre à connaître ses sources.** Il s'agit de s'intéresser ouvertement à leur parcours, leurs projets mais aussi leurs éventuels alliés ou concurrents.

➤ **Qualifier ses sources.** Suite logique, il s'agira d'évaluer les capacités de recueil en fonction de la qualité des informations rapportées. Très souvent, la source est démarquée et cotée, c'est-à-dire estimée, indépendamment de l'information.

A-1 pourra signifier une source fiable et une information sure,

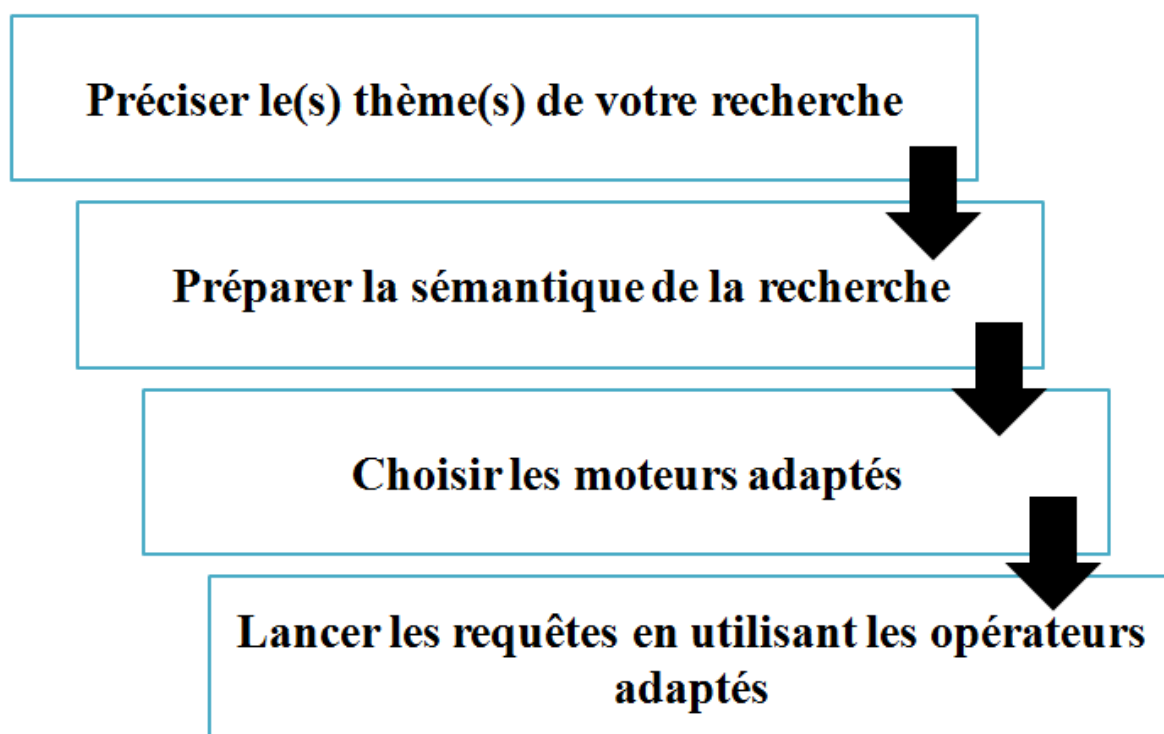
B-3 une source peu fiable et une information peu sure, etc.

➤ **Gratifier ses sources.** La gratification est avant tout symbolique même si elle peut être occasionnellement financière. Prendre du temps (ex : déjeuner) et fidéliser une source humaine est le meilleur moyen de la fidéliser.

➤ **Assurer un feed-back.** Etape trop souvent oubliée bien que suite logique de la précédente. Il est important d'informer la source de la pertinence de l'information transmise et de son effectivité.

4- Les moteurs de recherche ; Savoir rechercher sur le web en 4 phases

Figure N° 12 : savoir rechercher sur le web



Source : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P50.

Comment l'utiliser ?

Etapes :

- **déterminer précisément le(s) thème(s) de la recherche** : ceci peut se faire sous la forme d'un brainstorming structuré autour des questions suivantes : **Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?** Et, si c'est pertinent : **Combien ?** (méthode QQQQCPC).
- **effectuer la préparation sémantique de la recherche** : il s'agira ici de transformer les thématiques en mots-clés utilisables dans les moteurs.
- **Google Suggest**: suggestions de recherches qui apparaissent lorsque l'on commence à taper un mot-clé dans Google.
- **Google Adwords**: adwords.google.com
- **Déterminer le type de résultats que l'on souhaite obtenir**. La réponse à cette question va permettre de sélectionner les moteurs de recherche en fonction des besoins.
- Ainsi, rechercher des présentations au format Powerpoint (.ppt) pourra se faire dans Google mais aussi dans certains services spécialisés tels Scribd ou Slideshare.

5- Les flux RSS ; industrialiser la veille sur le web

Les **flux RSS** sont un excellent moyen de se tenir informé. Sur le principe de l'abonnement, ils permettent en effet de suivre l'actualité provenant de blogs, de sites web (notamment des sites de presse), mais aussi des moteurs de recherche d'actualités. Les solutions permettant de s'y abonner sont nombreuses et bien souvent gratuites.

Figure N° 13 : les flux RSS



Source : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P68.

Comment l'utiliser ?

Etapes :

Mettre sous surveillance le flux RSS d'un blog :

1. Rechercher le logo (ou) du flux RSS de la page qui vous intéresse.
2. Copier l'adresse du lien correspondant (commande accessible d'un clic droit sur le logo).
3. L'intégrer dans votre agrégateur de flux RSS (« coller »).
4. Régler les options de surveillance des flux qui vous sont proposées par l'outil que vous utilisez.

Mettre sous surveillance les résultats d'une recherche dans l'actualité :

Les flux RSS vont permettre de mettre en place une veille « radar » qui va renforcer la veille ciblée permise par les outils de monitoring.

1. vous rendre sur un moteur de recherche d'actualités.

Exemple : Yahoo actualités : [Fr.news.yahoo.com](http://fr.news.yahoo.com)

Google actualités : www.news.google.fr

2. Lancer votre recherche par mots-clés.
3. Classer les résultats par date (« tri par date »)
4. Copier le flux RSS présent en bas de page.
5. L'intégrer dans votre agrégateur de flux (« collez »).

6- La E- réputation ; Gérer son image sur Internet

La gestion de la réputation en ligne, ou e-réputation, vise à réduire sur le web la dissonance entre l'image voulue par une organisation et l'image perçue par ses cibles. Les actions visant à influencer sur cette perception qu'est la réputation différente en fonction des comportements observés et des opinions exprimées.

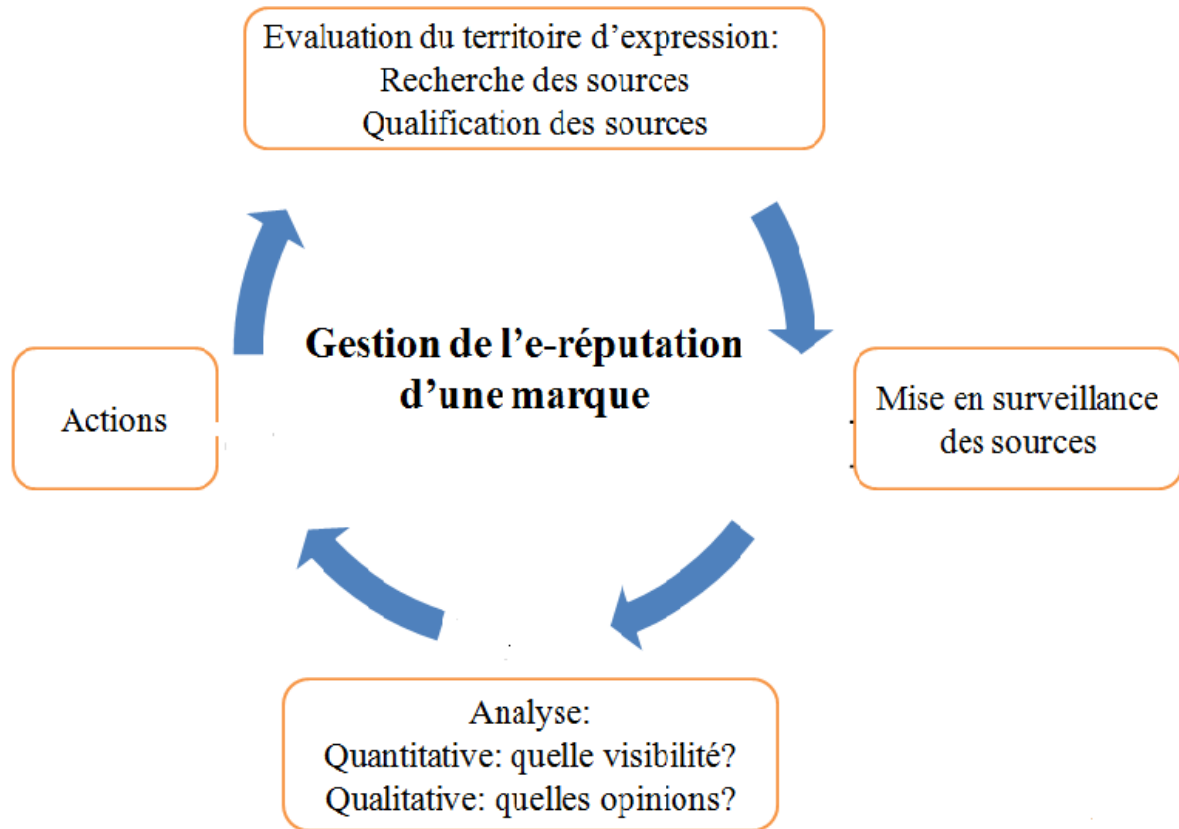
Comment l'utiliser ?

Etapes :

1. **Veiller** : afin de mesurer l'e-réputation d'une marque et d'évaluer sa présence sur les différents médias sociaux, la mise en place d'une veille des conversations est nécessaire.
2. **Avoir une stratégie de communication adaptée** : outre l'écoute active et l'analyse qui s'en suit, le management de l'e-réputation passe par le choix d'une stratégie de contenu et de communication efficace.

3. **Etre actif sur le web** : la stratégie définie entraîne la mise en place d'actions visant à optimiser la présence de l'organisation sur le web ainsi qu'à co-crée avec les internautes un discours en adéquation avec l'objectif marketing et corporate de la marque (e-marketing, social media optimization, buzz marketing, etc.)

Figure N° 14 : Gestion de l'e-réputation d'une marque



Source : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P70.

Troisième dimension : Traiter et analyser l'information stratégique

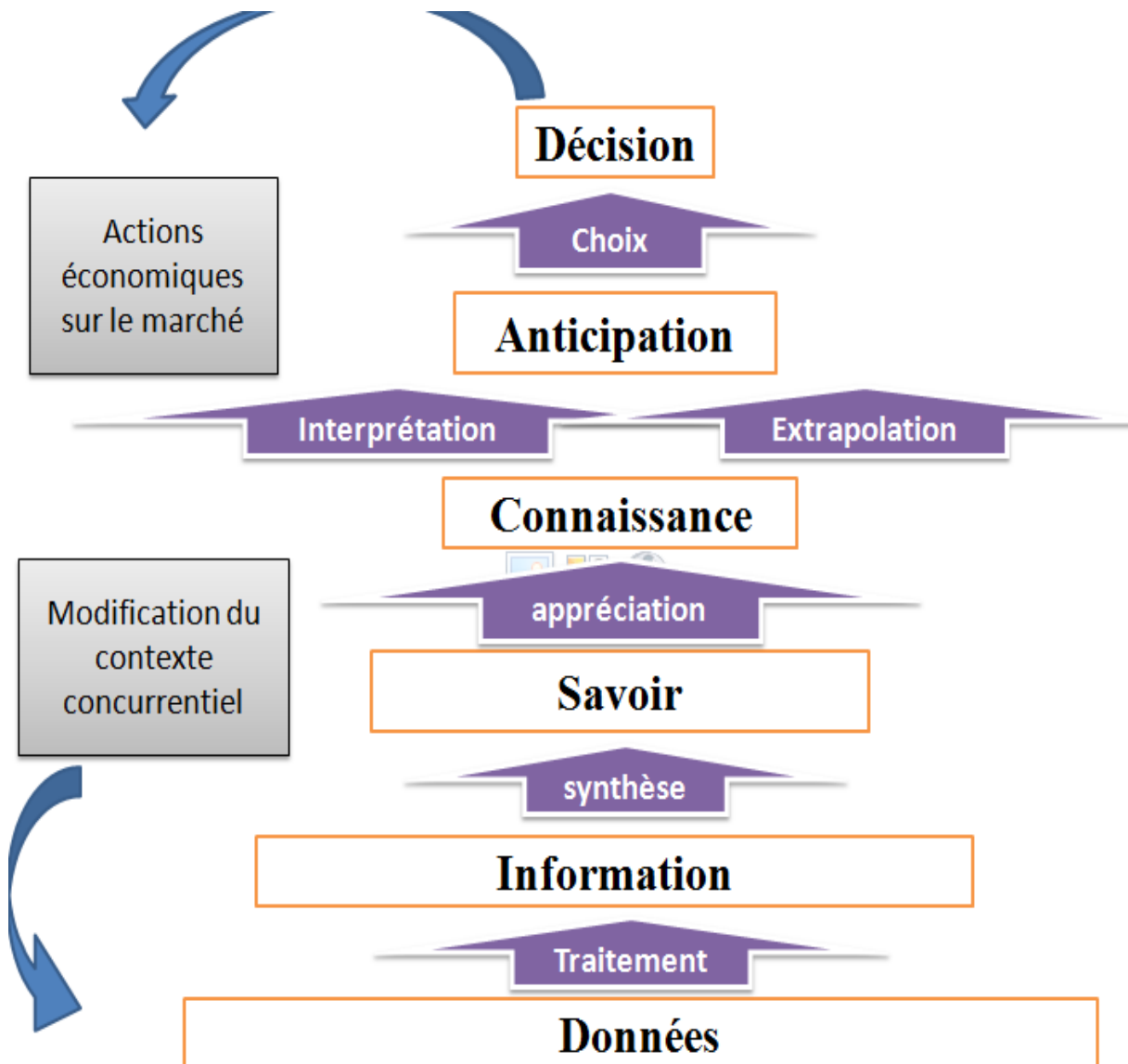
Certains pré-requis sont nécessaires à ceux qui ont pour tâche d'analyser l'information afin de la rendre « actionnable ». Parmi les plus importants ;

- Le processus d'analyse
- La qualification des sources web
- L'analyse automatique des brevets
- Les profils d'intentions et de capacités

1. le processus d'analyse : la démarche d'analyse dans le processus de décision

Le processus d'analyse est une des étapes clés du « cycle du renseignement ». Il intervient après l'orientation de la recherche, pour extraire des données collectées ce qui leur donne du sens. Ses phases sont la **formalisation**, le **recoupement** et la **synthèse** pour les étapes du traitement de l'information, puis **l'appréciation**, **l'interprétation** et **l'extrapolation** pour les étapes de son exploitation.

Figure N°15 : le processus d'analyse



Source : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P78.

Comment l'utiliser ?

Etapes :

1- La formalisation ; les données textuelles ou les photos/ vidéos peuvent faire l'objet d'une indexation informatique quand les données non textuelles (**ex** : compte rendu d'entretien) devront être saisies afin de permettre leur indexation.

L'information doit être complétée par des données indispensables au recoupement et à la synthèse qui suivront (date de recueil, origine, auteur, type de publication, conditions de recueil pour un compte rendu).

2- Le recoupement consiste à rapprocher des données d'origines variées sur un même sujet, de manière à vérifier si elles se rejoignent ou se distinguent, voire s'opposent.

Mais attention, une donnée unique ne doit pas être écartée a priori (« signal faible ») et des données multiples et concordantes peuvent résulter de la reprise d'un même thème par des observateurs qui se copient les uns les autres.

3- La synthèse des informations formalisées et recoupées offre à l'analyste un matériau exploitable. Les regroupements des faits entre eux assurent une vision homogène.

La structuration des données peut se faire sous forme chronologique, thématique, ou selon le découpage initial du plan de recherche qui a orienté le travail de collecte

4- L'appréciation consiste à situer l'information par rapport au savoir déjà acquis.

Un signal faible peut ainsi apparaître comme la clé de compréhension d'informations antérieures alors inexploitable, et la connaissance du contexte peut se trouver enrichie par des données nouvelles apparemment sans significations.

5- L'interprétation consiste à créer des liens entre les informations détenues de manière à produire une connaissance nouvelle de la situation.

6- L'extrapolation propose des scénarios à partir des connaissances nouvelles obtenues par l'interprétation.

L'analyste construit des hypothèses plausibles qu'il va ensuite confronter avec les informations déjà traitées. Sinon, il relancera le cycle du renseignement pour rechercher de nouveaux indices.

2. La qualification des sources web ; anatomie d'une source web

La qualification des sources web vise principalement deux objectifs : comprendre les « intentions » d'une source et analyser les possibles impacts, induits par la diffusion des informations qu'elle provoque. Cette étape nécessite des méthodologies habituellement dédiées au renseignement humain, l'utilisation d'outils spécifiques, ainsi qu'une appréhension globale du web et de ses usages.

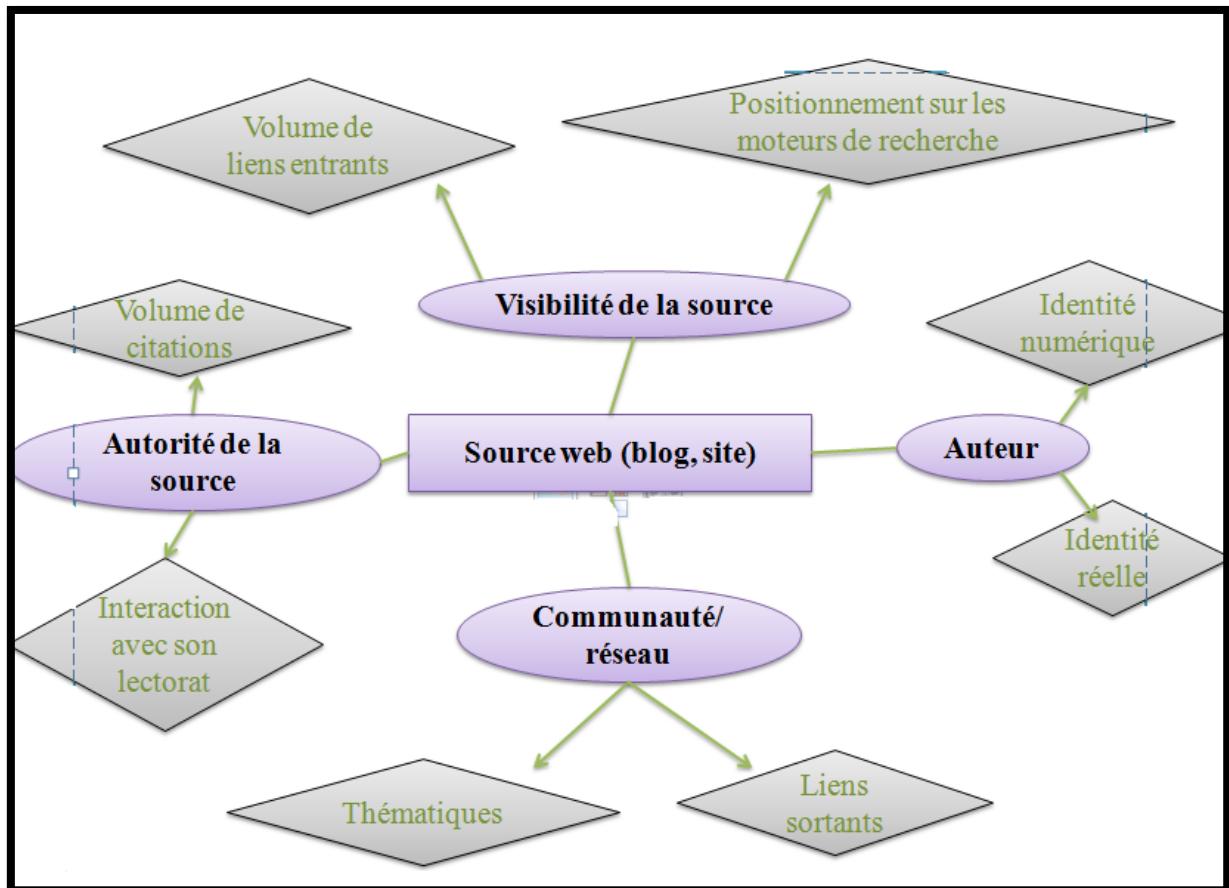
Comment l'utiliser ?

Etapes :

Pour qualifier des sources web, il est nécessaire de répondre à quatre grandes questions :

- Qui est l'auteur de cette source ?
- Quelle est sa visibilité, sa médiatisation sur un sujet ?
- Est-elle considérée comme fiable par les internautes ?
- Quelle est l'étendue de son réseau ou de la communauté dans laquelle elle s'intègre ?

Figure N° 16 : la qualification des sources web



Source : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P84.

Avantage :

- s'assurer que les informations qui seront potentiellement utilisées pour la prise de décision sont fiables.
- Repérer les potentielles attaques informationnelles provenant de concurrents.
- Identifier des relais potentiels pour d'autres stratégies de l'entreprise (e-réputation, marketing, lobbying...).

Précautions à prendre

- Nécessité d'utiliser des outils dont la fiabilité est parfois toute relative.
- Apparition continuelle de nouvelles sources, nouveaux types de plateformes, voire de nouveaux usages qui nécessitent une constante adaptation de sa méthodologie de qualification.

3. L'analyse automatique des brevets

Le contenu des brevets constitue une information stratégique incontournable pour anticiper, développer et exploiter des inventions.

Certains logiciels permettent d'interroger les bases brevets et de faire une analyse automatique en fonction de leur contenu (déposants, inventeurs, pays de dépôt, CIB « classification internationale des brevets », dates, dessins, mots des titres et résumés...) via des listes, matrices et réseaux.

Comment l'utiliser

Étapes :

Mettre en place une stratégie d'interrogation et la valider avant de réaliser le corpus de travail.

- Télécharger le corpus (internet) sur votre ordinateur.
- Utiliser les options d'analyse automatique pour connaître les fréquences (listes) des informations présents : déposants, inventeurs, date d'obtention, classification internationale des brevets(CIB), pays, mots, des titres et résumés, dessins.
- Valider la pertinence du sujet (nombre de dépôts annuels en croissance ou non).
- À partir des listes, accéder aux signalements bibliographiques des brevets.
- Si nécessaire, regrouper à partir de ces listes les brevets significatifs pour comparer et analyser ces groupes en détail (listes matrices, réseaux), les commenter et télécharger le texte intégral des brevets.
- Choisir les graphes les plus significatifs pour faciliter le travail des experts et réaliser les différents rapports automatiques pour structurer votre analyse.
- Enregistrer le travail réalisé.
- mettre à jour vos bases locales suivant une périodicité fonction du nombre de brevets publiés.
- En fonction des CIB significatives, des déposants, ou des inventeurs sélectionnés, réaliser de nouvelles recherches pour ouvrir le champ informationnel.

- Analyser les produits et/ou les technologies concurrentes, faire de même pour les entreprises déposantes stratégiques.

Compléter l'analyse en estimant le degré de menace ou d'opportunité des brevets stratégiques sélectionnés

Intégrer la synthèse à la prise de décision stratégique.

Avantage

- Permette de détecter des informations dans de grandes quantités de données.
- Offrent une vision synthétique des résultats de recherche

Précaution à prendre

- Nécessité de comprendre les traitements algorithmiques appliqués par le moteur aux résultats afin d'éviter l'effet « boîte noire »
- La grande quantité de données traitées empêche la vérification de leur qualité (prise en compte de la date, nettoyage des éléments non pertinents dans les pages web comme la publicité...)

4. Les profils d'intentions et de capacités ; Mieux cerner ses concurrents

Premier outil à être présenté dans le rapport fondateur de l'intelligence économique, **les profils d'intention et de capacités** proposent une lecture de l'environnement novatrice. Ainsi que le note le rapport Martre : À la différence du marketing qui tend à analyser l'environnement en termes de marchés, de produits, d'offres et d'avantages concurrentiels, l'intelligence économique s'intéresse aux responsables ainsi qu'aux processus de décision des concurrents.

Avantages

- ✓ Nécessite la mise en œuvre d'une réflexion stratégique collective.
- ✓ incite à systématiser la collecte et l'analyse des signaux émis par les concurrents et à s'interroger sur ses propres émissions.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas se reposer sur la matrice.
- ✓ Prendre garde au conformisme d'analystes trop proches pour oser se contredire.

Ainsi, une action courante d'intelligence économique consiste dans la réalisation de "profils d'intentions et de capacités".

Le tableau suivant synthétise quelques, « hypothèses » qui peuvent être émises suite à l'analyse approfondie des intentions et des capacités d'un concurrent

Tableau N°2 : Analyse approfondie des intentions et des capacités

	Intention crédible	Intention non crédible	Pas d'intention
Capacité crédible	Menace réelle	- Dissimule ses intentions - Désinformation - Lacune du planning ou des initiatives adverses	✓ entente ✓ Intention à venir dans le futur
Capacité non crédible	✓ développe secrètement de nouvelles capacités ✓ leurre	absence	✓ faible menace ✓ vérifier tactique de l'adversaire
Pas de capacité	✓ leurre ✓ Probabilité d'un partenariat avec un acteur	Très faible	Absence de menace

Source : rapport Intelligence économique et stratégie des entreprises, Commissariat Général du plan, la documentation française, 1994, P19. Cité dans : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P 98.

Quatrième dimension : Manager l'information et la connaissance

Communiquer l'information, la diffuser, la partager, l'enrichir, la capitaliser afin de permettre sa transformation en connaissance. Autant d'actions qui indiquent que **l'information ne vaut que parce qu'elle circule et ne s'use que si on ne s'en sert pas. Les outils nécessaires à cette étape sont :**

- La revue de presse.
- La gestion électronique de documents.
- Les communautés de pratique.
- Le modèle SECI de création du savoir.
- Les réseaux sociaux d'entreprise.
- La Co-prospective.

1. La revue de presse ; développer une culture de l'environnement pertinent

Outil techniquement simple à mettre en œuvre, **la revue de presse** est souvent sous-estimée dans le cadre d'une démarche d'intelligence économique. Au-delà des informations utiles qu'elle peut procurer aux lecteurs, elle nécessite une réflexion collective sur la sélection des articles de presse importants nécessairement connectée à la stratégie. Sur la durée, elle

permet de développer une culture de ses secteurs d'activité et offre des opportunités de discussion sur l'environnement de l'entreprise.

Comment l'utiliser ?

Etapes :

➤ **définir précisément la cible.** Il peut s'agir des dirigeants (membre du directoire par exemple), des cadres ou de tous les membres de l'entreprise. Dans le cadre d'une politique d'intelligence économique, une diffusion large est préférable, l'information stratégique étant l'affaire de tous. Mais la revue de presse peut aussi être à géométrie variable.

➤ **Confier la revue de presse à une équipe qualifiée et pluridisciplinaire.** La pertinence de la sélection des sources et des articles sera d'autant plus forte que les compétences réunies seront multiples et permettront de toucher tous les métiers.

➤ **Penser son rythme et son format.** Quotidienne pour suivre l'actualité, hebdomadaire pour l'analyse, mensuelle pour les enquêtes et dossiers. Elle peut être diffusée tôt le matin ou en milieu d'après-midi pour que les membres de l'entreprise la prennent à la sortie et la lisent chez eux ou dans les transports. La revue de presse peut être papier et/ou électronique.

- **Des questions à se poser pour réaliser une revue de presse**

A qui confier la réalisation et avec quels moyens ?

Débutant ou personnel expérimenté

Personnel spécialisé en information et communication ou non

Formation sur le tas ou formation préalable

Travail individuel ou en équipe

Ressources matérielles et financières mises à disposition

Externalisation de tout ou d'une partie de la réalisation

Quelles sources privilégier et comment sélectionner l'information ?

Presse quotidienne régionale, nationale, internationale

Hebdomadaires et mensuels

Publications spécialisées

Dispositif de suivi de la radio et de la télévision

Critères de sélection de l'information : proximité, surveillance stratégique...

Mise en valeur des informations importantes

Contrôle hiérarchique ou non, censure ou non

Comment rendre le document performant ?

Prise en compte de la maniabilité

Moyens de repérage de l'information

Rythme adapté aux besoins des utilisateurs

Avantages

- ✓ La revue de presse est un outil familier qui permet de faire exister la veille en s'appuyant sur l'actualité.
- ✓ Elle implique une réflexion collective sur la sélection des informations pouvant être utiles, voire stratégiques.

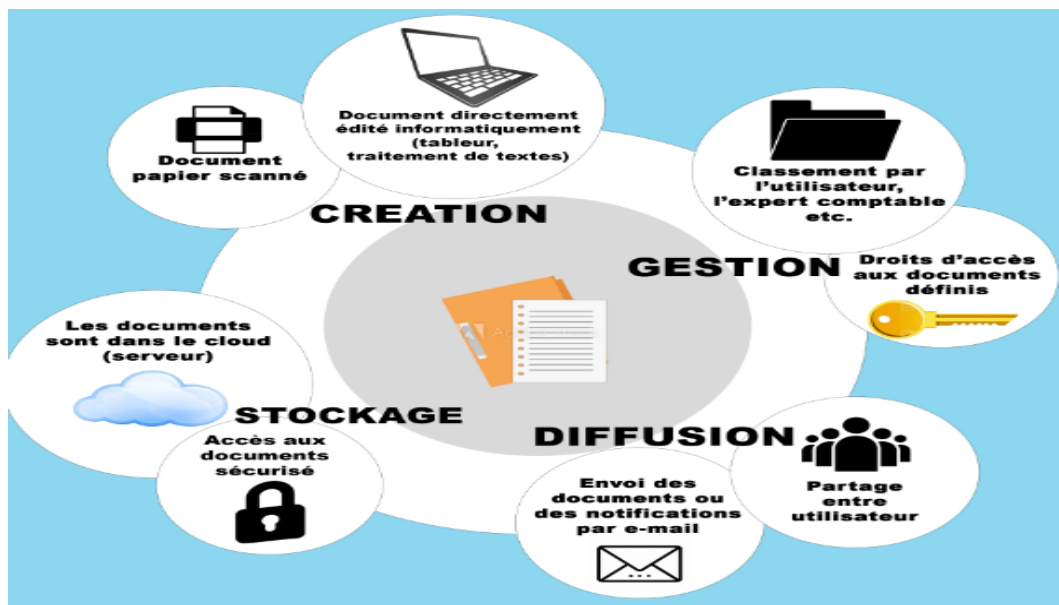
Précautions à prendre

- ✓ Ne pas confondre sélection et censure.
- ✓ Connaître les règles juridiques d'exploitation et de copie des articles de presse.

2. La gestion électronique de documents ; la GED au cœur du processus de veille

La GED est un outil qui permet de capitaliser sur l'information interne à l'entreprise. Face à l'abondance de documents produits qu'il est nécessaire de conserver de manière active pour les exploiter, la GED est un élément vital du management des connaissances dans les organisations.

Figure N° 17 : la gestion électronique des documents



Source : www.INFOEST ; la gestion électronique des documents

Comment l'utiliser ?

Etapes :

1. **définir** le plan et les axes de veille.
2. **Créer** le modèle de rapport d'étonnement et accompagner le personnel dans le but de l'amener à l'utiliser et à le déposer dans la GED.
3. **Partager** les remontées d'information dans un outil simple et accessible.
4. **Structurer** l'information, définir les métadonnées : par le veilleur et/ ou le documentaliste.
5. **Restituer**, grâce à la possibilité de faire des requêtes dans la base de GED et de créer de nouveaux livrables (revues de presse dans un format bureautique ou HTML, synthèse des rapports d'étonnement, étude d'un concurrent sur une période donnée...).

Figure N° 18 : les étapes de la GED



Source : BPMS Info : 4 étapes à maîtriser pour mettre en place un outil de GED

Avantages

- ✓ Partage de l'information encouragé par l'outil convivial et la formation des utilisateurs.
- ✓ faire de la conduite du changement pour que la veille et la diffusion des informations soient plus naturelles pour tous.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas utiliser un outil de GED trop complexe et trop contraignant.
- ✓ former les utilisateurs et désacraliser les processus de veille pour qu'il soit accessible à tous.

3. Le rapport d'étonnement

La recherche d'efficacité doit être conciliable avec la prise en compte de la nouveauté, c'est-à-dire la récupération des informations qui ne répondent pas directement à un plan établi. C'est, notamment le rôle des rapports d'étonnement. S'inscrivant dans un cadre de recherche déterminé, ils incitent l'individu à relever toute information qui, sans répondre à un besoin précis, a néanmoins excité sa curiosité.

4. Les réseaux sociaux d'entreprise

Les réseaux sociaux d'entreprise viennent bouleverser les pratiques des organisations en offrant la possibilité d'une collaboration tous azimuts. L'intelligence économique peut tirer parti de ces nouveaux dispositifs de nombreuses manières, la possibilité d'outiller un réseau « humain » existant n'étant pas la moindre. Centré sur l'individu (son réseau, ses productions écrites, ses conversations) plutôt que sur les documents générés par l'organisation, le réseau social interne offre à chacun la possibilité de stocker, classer, capitaliser et diffuser une information qui pourra être agrégée à différents niveaux : service, direction, équipe projet, groupe transversal, métier.

Comment l'utiliser ?

- Le réseau social d'entreprise s'appuie sur des solutions informatiques variées qui peuvent être propriétaires ou open source.
- Il regroupe de nombreux « outils » qui pourront être mis en œuvre par l'individu ou le collectif en fonction des besoins.
- On peut le considérer comme la « boîte à outils » du travailleur du savoir.

Etapes

La fonction intelligence économique peut tirer avantage du réseau social d'entreprise. Elle peut par exemple :

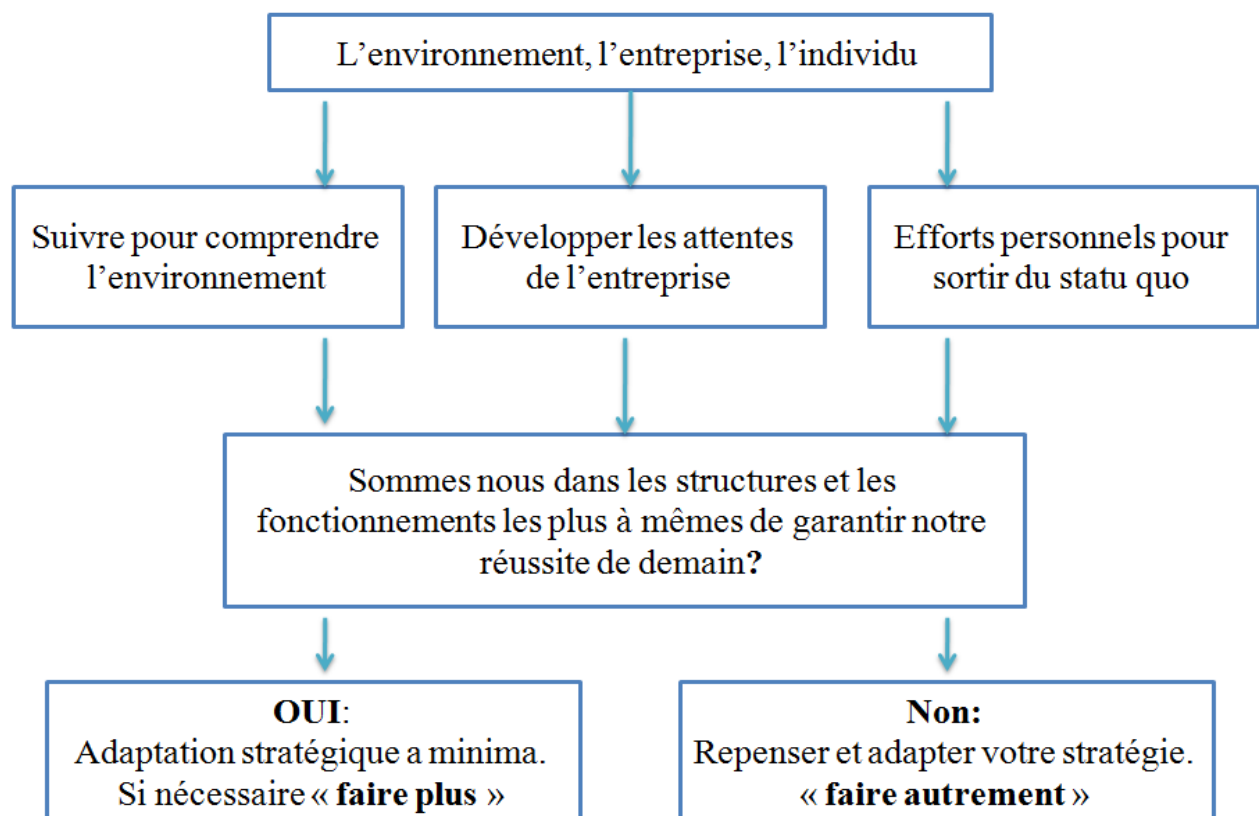
- **Créer un groupe de veille thématique** (concurrence, technologie, question spécifique...)

- **Inviter** : Des veilleurs professionnels ; Des experts du sujet qui aideront à l'analyser ; Des décideurs, notamment s'ils sont à l'initiative de la question.
- **Lancer la dynamique** en partageant des informations, posant des questions, lançant des discussions...
- **Animer le réseau humain/ virtuel** ainsi créé et en synthétiser régulièrement les apports.

5. La Co-prospective ; Demain ne sera pas comme aujourd'hui

La Co-prospective permet d'identifier les freins et les accélérateurs du changement. Comment nous situer aujourd'hui, et comment nous positionner demain. Elle montre l'intérêt de travailler les facteurs de vulnérabilité d'aujourd'hui, de renforcer les valeurs essentielles à la réussite de demain pour transformer notre mentalité ainsi que la culture d'entreprise en une dynamique adaptative et capable de faire face aux défis de demain.

Figure N° 19 : la Co-perspective



Source : Dr Pierre Achard, cité dans : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P138.

Comment l'utiliser ?

- La Co-prospective se propose de suivre ce qui se passe ainsi que les changements à venir dans trois domaines : l'environnement, l'entreprise et l'individu.

- **facteurs** de succès de notre environnement de demain.
- **facteurs** de succès de l'entreprise de demain.
- **facteurs** personnels de succès.

- les facteurs clés de succès d'aujourd'hui, ne seront pas nécessairement les mêmes demain. Ils peuvent perdre leur importance, rester les mêmes ou devenir plus importants.

Avantages

- ✓ approche globale permettant une stratégie d'action qui tienne compte de l'environnement, de l'entreprise et des individus.
- ✓ l'anticipation permettra de créer le futur et non seulement de l'accompagner.

Précautions à prendre

- ✓ les éléments de la triade (environnement, entreprise et individus) doivent être analysés en cohérence.
- ✓ plusieurs améliorations ne font pas le changement.

Cinquième dimension : Protéger son patrimoine immatériel

Dans les aspects défensifs de l'intelligence économique, cette dernière doit protéger son patrimoine immatériel (informations stratégiques, savoir-faire, image) et donc de connaître l'éventail des menaces qui peuvent s'abattre sur une entreprise ainsi que les actions préventives ou les parades efficaces pour les contrer.

Les outils nécessaires à cette étape sont :

- l'auto- analyse de sécurité.
- L'ingénierie sociale.
- La protection des personnes clés.
- La GPEC.

1. L'auto- analyse de sécurité ; protéger son entreprise

Aucune entreprise n'est à l'abri d'une agression de la part d'un concurrent désireux de l'acquérir ou de la faire disparaître. Se protéger c'est d'abord faire le constat de ses propres

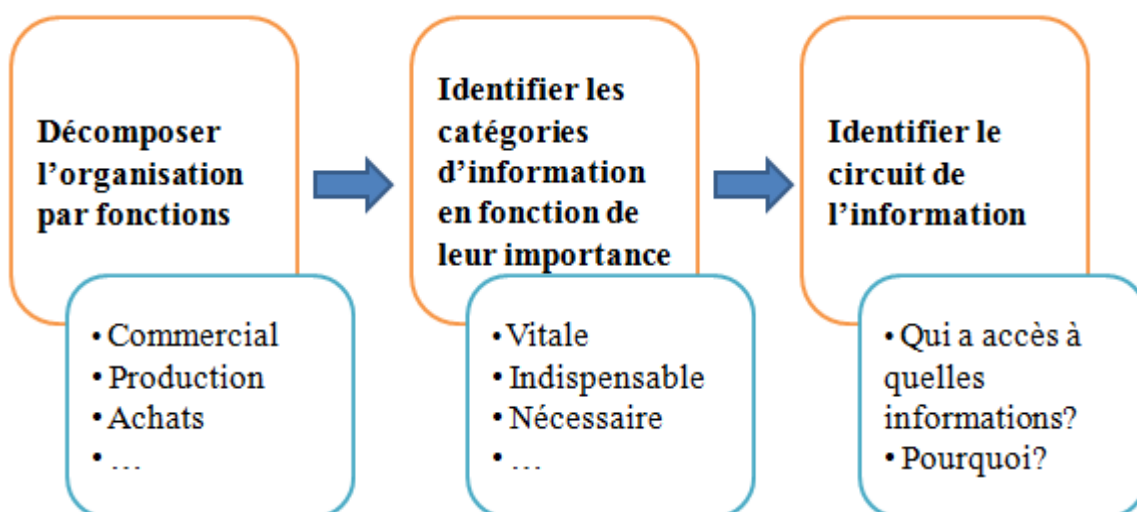
faiblesses et vulnérabilités et tenter de prévoir l'angle d'attaque de l'adversaire. Un outil simple d'**auto- analyse de sécurité** permettra à l'entreprise de faire, à moindre cout, une première évaluation des points nécessitant une surveillance particulière.

Comment l'utiliser ?

Le risque est le produit de trois facteurs : **Vulnérabilité x Gravité x Périodicité**

Une attaque exploitant une faille peut être sans conséquence et éventuellement ne se produire qu'une fois tous les dix ans. Même si elle rend l'entreprise **vulnérable** sur ce point, cette faille ne devra pas faire l'objet d'un traitement prioritaire. Il en est de même pour le deuxième facteur, la **gravité** et le troisième, la **périodicité**. Le résultat peut être élevé dans une de ces catégories, mais finalement d'un effet limité sur l'entreprise, les deux autres facteurs restant à un niveau bas par rapport à la vulnérabilité analysée. Les failles devant faire l'objet d'un traitement prioritaire seront donc celles dont le produit des trois facteurs est le plus élevé.

Figure N° 20 : l'auto analyse de sécurité



Source : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P 148.

Étapes :

Pour identifier les risques pesant sur son activité, le chef d'entreprise doit procéder à une analyse de son entreprise :

➤ **Décomposer** le fonctionnement de son entreprise par fonction (production, stocks, fournisseurs, clients, recherche et développement, employés, comptabilité finances, marketing...).

➤ **Identifier**, au sein de chacune de ces fonctions, les catégories d'information d'après leur importance pour le fonctionnement de l'entreprise (vitale, indispensable, nécessaire, utile).

➤ **Identifier** le circuit de l'information (qui y a accès, pourquoi, destinataires...). Les étapes de ce circuit permettent de déduire les questions que le chef d'entreprise doit se poser.

Ex : comment une personne non autorisée pourrait- elle accéder à telle information ?

2. **L'ingénierie sociale ; utiliser le renseignement conversationnel**

L'information « grise » se caractérise par sa disponibilité, mais une diffusion sélective. Le renseignement conversationnel, appelé « ingénierie sociale », est une technique d'accès à l'information grise qui consiste à s'introduire dans le cercle restreint des personnes qui la partagent. Il devient possible d'y accéder grâce à la bonne volonté de personnes qui, par négligence ou imprudence, délivreront librement cette information.

L'ingénierie sociale regroupe un ensemble de savoir- faire et de méthodes qui vont permettre à un individu ou un groupe d'individus d'obtenir des informations sur une entreprise- cible en abusant de la crédulité de ses employés.

Il est important de connaître les modalités de mise en œuvre de la collecte du renseignement afin de s'en protéger au mieux.

Comment l'utiliser ?

Etapes :

A. Se renseigner avec précision sur l'environnement de la cible.

- S'il s'agit d'une entreprise, il faut connaître son métier, avec toutes ses particularités.
- S'il s'agit d'un particulier de nombreuses sources formelles et informelles pourront être exploitées.

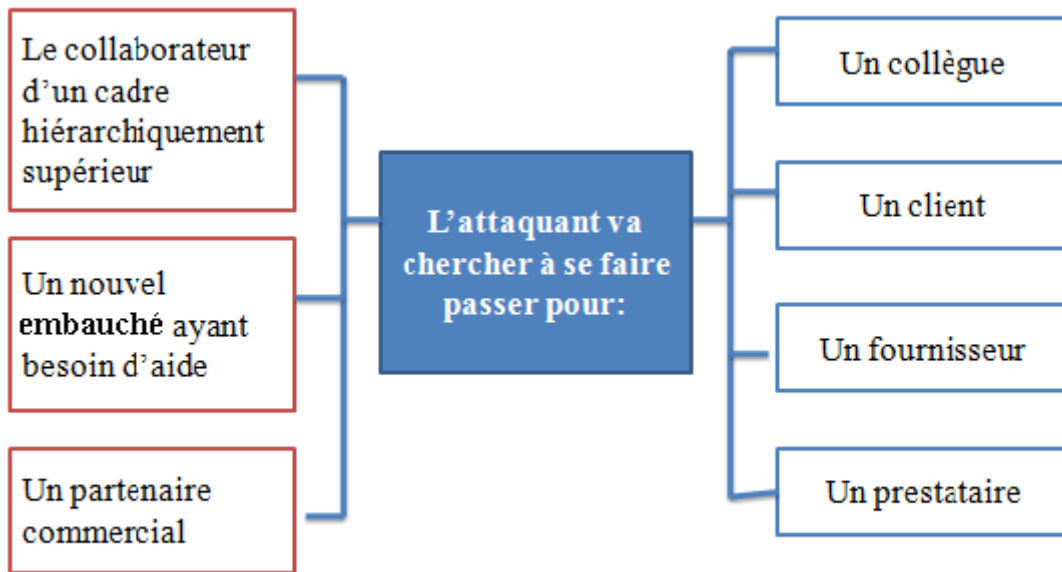
B. Localiser l'information recherchée.

- L'information peut exister de manière formalisée (support matériel) ou non (connaissance implicite détenue par une ou plusieurs personnes).
- L'accès à cette information peut répondre en interne à des procédures particulières.
- L'information peut aussi être en accès libre pour des personnes qui ont une raison légitime (salariés d'une entreprise, personnel de service chez un particulier)

C. Construire et exécuter le scénario.

- Le scénario d'accès à l'information a une ou plusieurs phases, exploitant chacune un stratagème différent, mais qui s'appuie sur les données obtenues à la phase précédente.

Figure N° 21 : le renseignement conversationnel



Source : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P 152.

3. La protection des personnes clés ; Nul n'est irremplaçable mais...

Les salariés clés appartiennent à deux catégories principales. D'une part, **les cadres** de haut niveau _ qu'ils soient managers ou experts. Et d'autre part, **les expatriés**. Dans tous les cas, ces personnes jouent un rôle essentiel pour l'entreprise. Les premiers détiennent une vision globale d'une stratégie à long terme. Les seconds occupent un rôle essentiel pour les marchés extérieurs de l'entreprise. Il est donc **impératif de les protéger**.

La protection des personnes clés, cadre à haut potentiel ou expatriés, est devenue une nécessité pour les entreprises. Le départ, ou la mort, de l'un de ces collaborateurs peut déstabiliser gravement l'entreprise. La détection des risques n'est pas chose aisée, tant la connaissance des situations locales nécessaire à la protection des expatriés est délicate. Tant, également, la surveillance étroite des cadres de haut niveau peut s'assimiler à l'espionnage illicite.

- Cependant, des solutions existent pour éviter que la ressource humaine d'une entreprise soit gravement mise en cause.

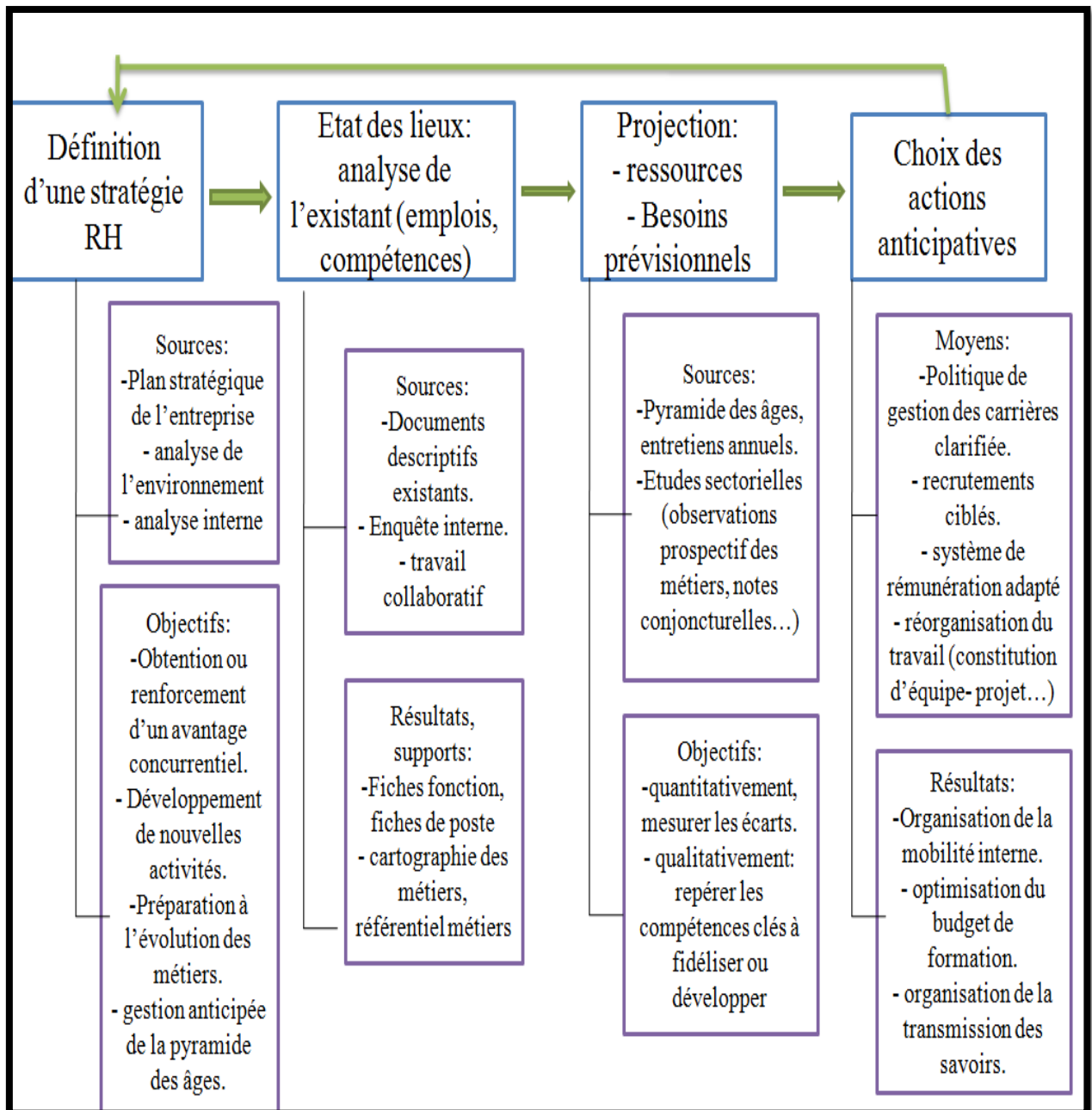
4. La GPEC ; gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Protéger son patrimoine immatériel au travers d'une **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**.

Elle consiste en une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en lien avec la stratégie de l'entreprise, et en fonction des contraintes et opportunités de l'environnement.

En réponse aux mutations technologiques, légales, culturelles et organisationnelles, elle vise à un ajustement permanent des ressources au besoin de l'entreprise en vue d'une performance optimisée. Par la formation, la fidélisation des compétences clés et la valorisation des potentiels.

Figure N° 22 : le processus de la GPCE



Source : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P 164.

Comment l'utiliser ?

Etapes :

- **Clarifier l'objectif poursuivi**, et les enjeux stratégiques pour l'entreprise (contexte sociologique spécifique, mutation technologique...).
- **Définir le périmètre de l'action** (un métier stratégique, une population sensible...).
- **Opérer un état des lieux** quantitatif et qualitatif **de la structure actuelle des métiers** (activités et charges) et des compétences (nature, niveaux), intégrant les facteurs de risque.
- **Réaliser la projection des ressources**, en termes d'emplois et compétences actuels, ou à travers les années.
- **Confronter ces ressources au besoin tel qu'anticipé** au travers des objectifs stratégiques poursuivis par l'entreprise.
- **Mesurer les écarts entre projection des ressources et besoin pressenti**, de manière à identifier les zones sensibles : le risque de fuite ou d'obsolescence des compétences stratégiques guide les actions RH préventives à se mettre en place.

Sixième dimension : Influencer son Environnement

L'avenir est à construire plutôt qu'à prévoir. L'influence se nourrit d'images, de visions, de symboles et de perceptions. La capacité à influencer son environnement débute avec la communication interne, aussi, l'entreprise doit veiller à bien communiquer avec les médias, régulièrement bien sûr, mais d'avantage encore en cas de crise.

1. La communication interne ; Mettre de l'huile dans les rouages

Permettre à chaque salarié de partager la stratégie d'entreprise et d'être plus efficace dans sa mission, tel est le rôle de la communication interne. Elle a pour ambition de faire savoir, faire comprendre, faire adhérer et faire s'engager.

Depuis sa naissance, la communication interne ne cesse d'exploiter les canaux les plus efficaces pour construire et transmettre aux salariés des réponses mobilisatrices à ces trois questions : **Où va-t-on ? Pourquoi y va-t-on ? Comment y va-t-on ?**

Comment l'utiliser ?

Etapes :

. Penser ensemble interne et externe.

- Aujourd'hui, il n'est plus possible d'envisager la communication externe de façon séparée. La révolution du web, des smart phones et des médias sociaux a entièrement brouillé les lignes entre l'interne et l'externe.

- Il est devenu plus que jamais inacceptable pour un salarié d'apprendre par les médias les grandes décisions prises par sa direction.
- De la même façon, dans un monde où « tout se sait », une entreprise qui développe des messages dissonants entre l'interne et l'externe est une organisation « schizophrène », qui voue ses salariés à une perte de repères dangereuse.
- **Penser collaboratif.**
 - la communication du haut de l'entreprise vers le bas ne suffit plus. L'ère de l'entreprise en réseaux demande une communication au plus large des intérêts de chacun avec, notamment, la création de plateformes web collaboratives.

Objectif : partager des bonnes pratiques. Les salariés deviennent à la fois émetteurs et récepteurs d'informations. La communication devient fonction de régulation interne.

2. Les relations Presse ; faire relayer son message par la presse

Les **relations presse** sont au centre de certains projets d'intelligence économique puisqu'elles permettent de diffuser de l'information en vue de son exploitation pour des actions d'influence auprès de décideurs économique, politiques, ou encore du grand public. Ces actions passent par les médias traditionnels, mais aussi par les réseaux sociaux et le hors-média, les conférences publiques ou les grandes manifestations. Dans tous les cas, le succès n'est pas garanti, le journaliste conservant son libre arbitre.

Comment l'utiliser ?

- Les relations presse peuvent être **défensives**, c'est-à-dire répondre à un événement, par exemple un accident ou la révélation d'une affaire de corruption.
- Elles peuvent être également **offensives**, contribuer au lancement d'un produit ou attaquer un concurrent.

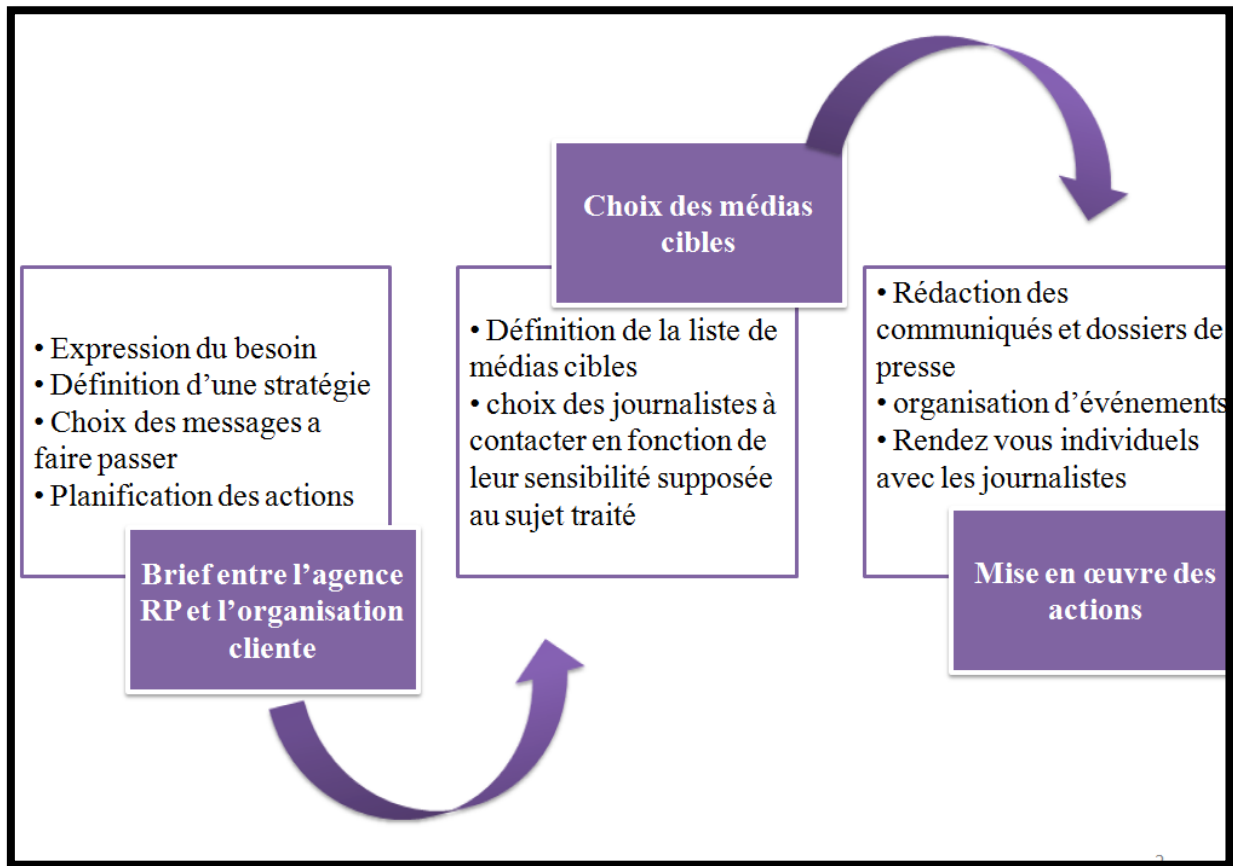
Etapes :

- ✓ **Rencontrer les responsables de l'entreprise cliente :** permet de connaître le client, le dossier, la situation. Au cours de cette rencontre sera défini le message à faire passer, ainsi que le « brief », c'est-à-dire l'objectif, le planning, les moyens à employer pour faire passer le message.
- ✓ **Préparer le rendez-vous :** le **spécialiste** des relations presse doit connaître le(s) journaliste(s) – cible(s) (formation, centres d'intérêt, origines socioculturelles) afin de déterminer sa sensibilité aux messages à délivrer. Il devra aussi comprendre les rapports entre le journaliste et ses sujets d'investigation : est-il neutre, opposé, favorable ?

Mener le rendez-vous avec le journaliste obéit à des règles précises, il convient notamment de tenir compte des impératifs du « bouclage ». Au cours du rendez-vous, même si le message doit être transmis avec le plus de conviction possible, le communicant doit accepter que le

journaliste doute. À la fin de l'entretien, mieux vaut éviter de demander si un article sera rédigé à la suite de cette rencontre. Il est évidemment hors de question d'exiger la relecture de l'article.

Figure N° 23 : Les relations Presse



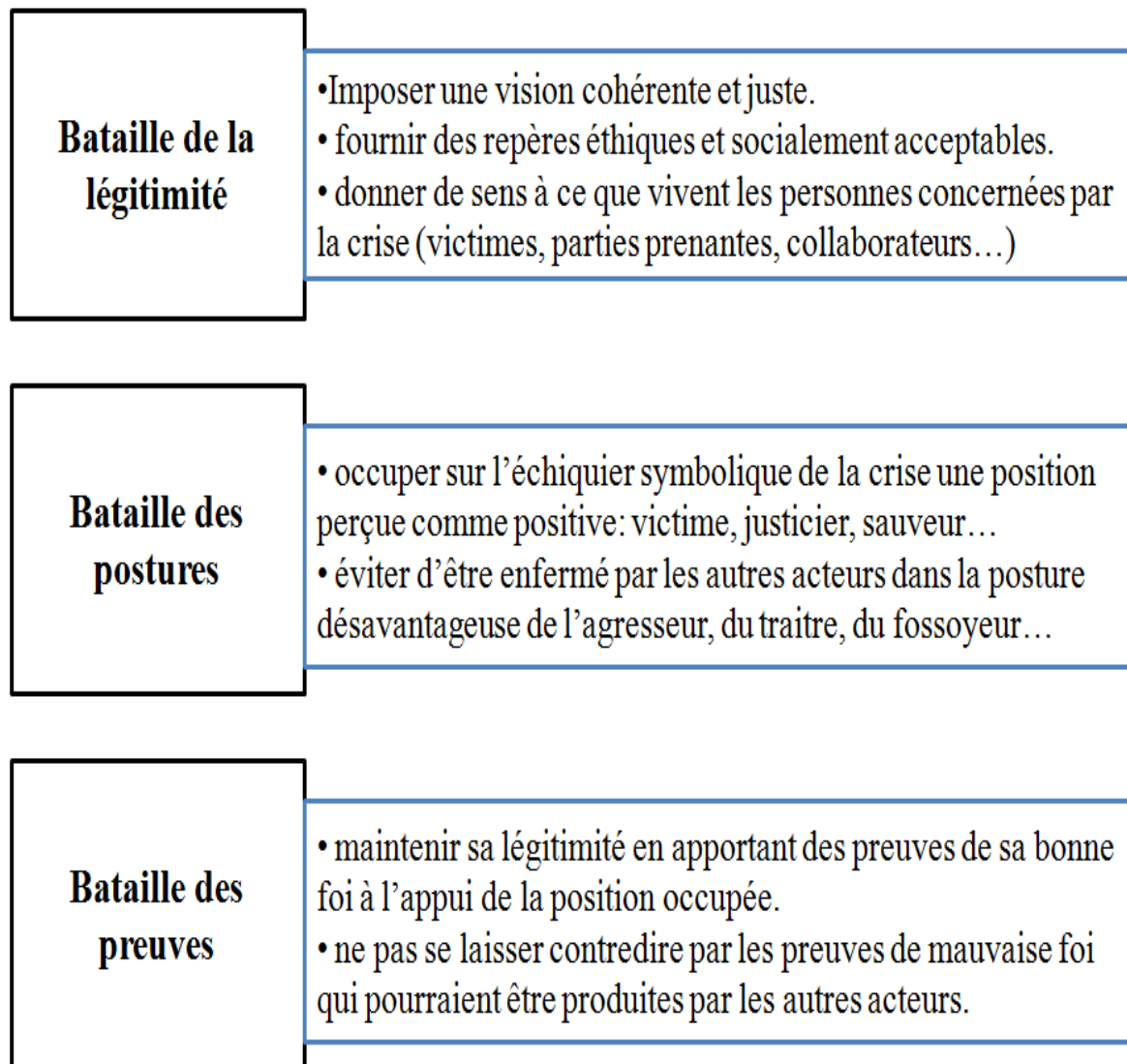
Source : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P172.

3. La communication de crise ; les 3 batailles de la communication de crise

Le prodigieux essor des outils de communication contribue à générer en permanence un flot d'informations qui nous environne, donne forme et consistance à la réalité, provoque des réactions et des interactions en chaîne. Intégrée à cette info sphère, chaque entité, tour à tour émettrice et réceptrice d'informations doit en permanence prendre garde à ce qu'une crise ne vienne pas détériorer le capital d'image et de notoriété qu'elle s'est constitué.

Savoir gérer sa **communication de crise** est une nécessité. Faire face à une situation à fort enjeu de façon à préserver un capital image, mobiliser les énergies dans un sens favorable à la résolution de la crise, se défendre contre une tentative de déstabilisation médiatique et apporter aux différents publics cibles des messages appropriés en réponse de légitimes interrogations.

Figure N° 24 : la communication de crise



Source : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P176.

Comment l'utiliser ?

Etapas :

▪ **Amont de la crise :** constituer un classeur des procédures de crise, ou sont répertoriées et mises à jour les coordonnées des contacts utiles. Préparer un plan de mobilisation interne permettant de joindre les principaux collaborateurs et d'assurer une information descendante et ascendante dans de très brefs délais.

▪ **Quand la crise survient :** Communiquer prioritairement en interne : maintenir la cohésion de l'organisation par une information régulière et de préférence oralement (présenter la situation, son évolution et ce que la direction attend de chacun, de manière claire, et hiérarchisée). Les collaborateurs ne doivent pas apprendre par la presse la situation réelle de

leur organisation. Communiquer de façon sélective en externe : s'adapter en permanence aux attentes des différents publics et à leur degré d'urgence. Occuper trois registres :

1. **Compréhension**, en manifestant de l'empathie et en plaçant en tête sa préoccupation pour les éventuelles victimes.
2. **Raison**, en montrant que la crise est véritablement pilotée.
3. **Action**, en expliquant ce qui est fait pour en réduire les impacts et en assurer la maîtrise.

▪ **Après la crise** : Remercier l'ensemble des acteurs ayant contribué à la résolution de la crise. Mettre en place un dispositif de soutien psychologique pour aider les collaborateurs à reprendre contact avec la réalité post-crise. Analyser l'impact de la crise et mesurer ce qui devra être reconstruit en termes d'image et de notoriété.

4. **Le lobbying**

Avec l'avènement des réseaux, on assiste au passage d'un pouvoir avant tout coercitif à un pouvoir essentiellement normatif basé sur l'appartenance aux réseaux influents. « *Des normes, des pouvoirs, des systèmes d'informations : le pouvoir contemporain dessine ses multiples figures sur fond de société ouverte, à l'intérieur d'un ensemble dynamique. Une société en effet, ne se définit pas seulement par des règles contraignantes et le maintien d'une organisation. Elle désigne aussi un système ouvert et une capacité adaptative. (...) le pouvoir contemporain gère, avec une subtilité extrême, le désordre qu'il prend en charge (...). Or cette gestion actuelle du désordre s'opère par des systèmes de communication, par des normes, par des stratégies ouvertes, par des dominations masquées et déguisées* »*. L'émergence de l'intelligence économique est liée à cette modification du pouvoir. Dès lors, la question de l'influence est au cœur de son champ d'action.

Le Lobbying consiste à influencer une décision en présentant de manière ouverte les clés d'analyse d'un problème, ses tenants et ses aboutissants. Cette tentative d'intervention dans les processus de décision publique a évidemment pour objectif de faire concorder les choix politiques avec des intérêts particuliers. Pour mettre en œuvre une telle stratégie d'influence, les entreprises peuvent faire appel à un cabinet spécialisé (ou consultant free-lance**), se regrouper au sein d'un syndicat ou développer la fonction en interne.

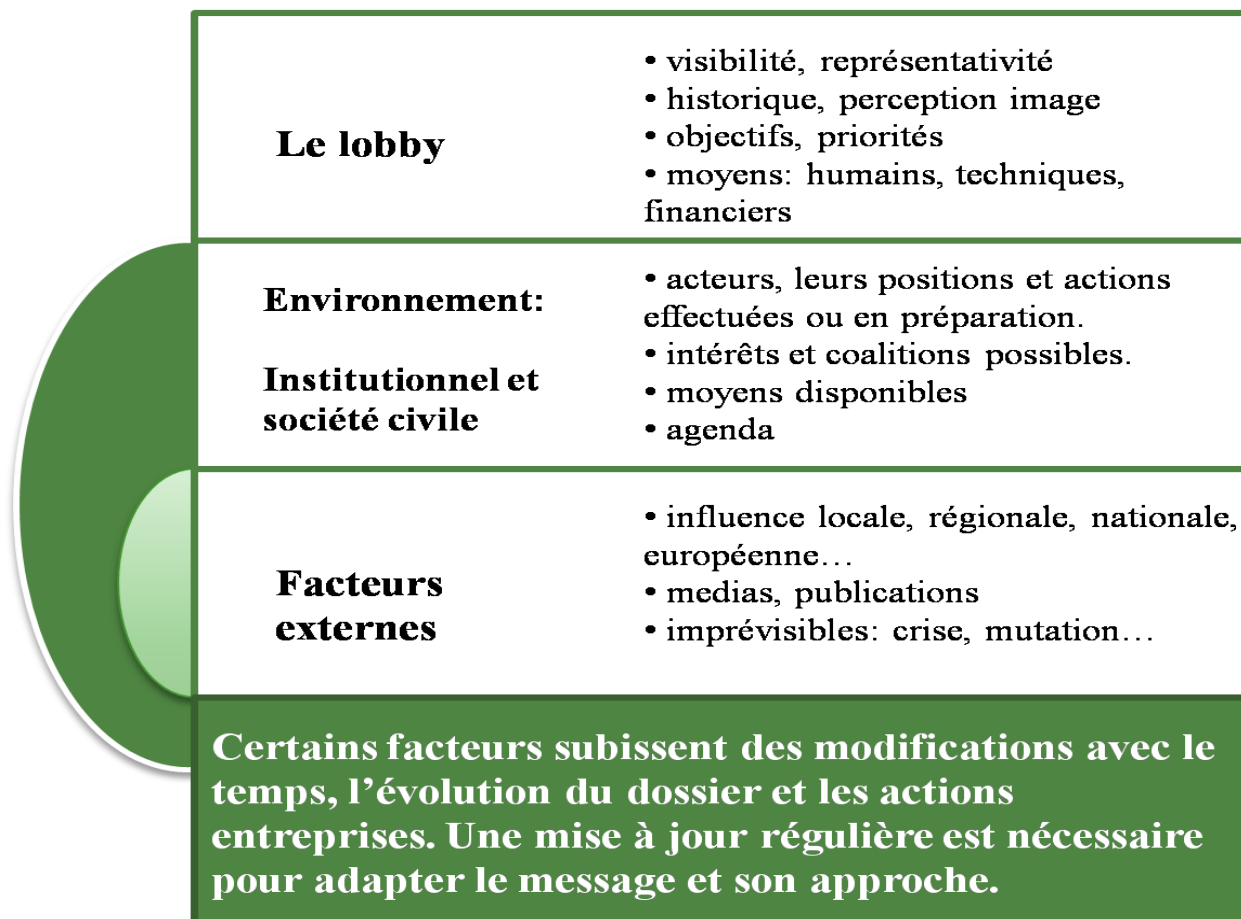
Le **lobbying** permet de défendre un intérêt particulier lors d'un processus de prise de décision publique. Afin de déterminer une stratégie efficace d'influence, les outils de l'IE permettent de présenter des cartographies d'acteurs ainsi que des paramètres liés à leur perception. En fonction des éléments recueillis, le lobbying pourra affiner au mieux son approche en tenant compte des acteurs et en adoptant une stratégie adaptée à son profil.

* : Jacqueline Russ, les théories du pouvoir, le livre de Poche, pp 313-318. Cité dans : Christian Marcon & Nicolas Moinet, (2011) : « **L'intelligence économique** » ed : les Topos, DUNOD, France, p 27.

** : **Le consultant free-lance** est un professionnel indépendant vendant une prestation de services. Il se sert de ses compétences et de son savoir-faire acquis pour aider les entreprises, les administrations et tous types de structures afin d'optimiser un pan de leur domaine d'activité (production, commercial, qualitatif, ingénierie, etc.

À cette fin, une étude spécifique de chaque élément cité est nécessaire afin d'être pertinent dans la démarche d'influence. La définition d'objectifs réalistes dans l'application de la stratégie choisie s'effectue en fonction de sa propre perception, des moyens humains et financiers, des concurrents, de la position tant qu'acteur, ou l'état d'avancée du dossier.

Figure N° 25 : Le lobbying



Source : DESCHAMPS & MOINET, (2017) « la boîte à outils de l'Intelligence économique », ed : DUNOD, France, P178.

Commet l'utiliser ?

Etapes :

- **Qui suis-je ?** La connaissance de sa structure, ses relations avec les parties prenantes, ses actions passées, ses relais d'opinion, ses succès et ses échecs dans les dossiers défendus sont à identifier. On cherche à définir son « historicité des affaires publiques ».

- **Quels investissements ?** Une rencontre ponctuelle avec le décideur ne suffit pas. Il faut être capable de convaincre de façon plus large pour que l'argument soit pris en compte ou nom de l'intérêt général. Si besoin, des études spécifiques, des analyses, des statistiques peuvent être soutenus ainsi que l'organisation d'événements, tels que des conférences de presse ou des rencontres avec les parties intéressées. La création de réseaux et la mise en place d'alliances pour la défense de positions communes s'inscrit également dans les éléments à planifier. Tout

ceci demande de l'investissement en temps, en moyens financiers et personnels sur une période pouvant aller de quelques semaines à plusieurs années.

- **Mesurer les impacts extérieurs.** Est-ce que l'industrie financière communique de la même façon avant et après la crise ? La perception d'un secteur et de ses acteurs est sujette aux événements externes. Dès lors, une étude approfondie des impacts permet de clarifier sa position ou de redéfinir sa stratégie notamment en période de crise.

Avantages

- ✓ Se connaître afin de capitaliser sur ses forces et anticiper les attaques des autres parties contre ses arguments ou sa représentativité.
- ✓ Ce travail interne se duplique à l'environnement décisionnel.

Précautions à prendre

- ✓ S'assurer que la structure est crédible.
- ✓ Prendre garde aux susceptibilités des acteurs dans le cadre d'une profession qui met en avant les contacts personnels.

7- Exemples et application de l'intelligence économique dans les entreprises.

Cette partie de polycopie cherche bien à illustrer l'application de l'intelligence économique au niveau des sociétés et entreprises économiques. Avant d'aller l'application de l'IE, il est bien souhaitable de s'arrêter un peu au niveau d'une étude menée par les deux chercheurs* : Maurice Botbol et Isabelle Verdier [BOTBOL et VERDIER, 2004]. Cette étude est citée dans une thèse de doctorat intitulée : «**Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs** », et élaborée par : Frédérique Peguiron en 2006 à l'université de Nancy, France.

Maurice Botbol sélectionne les experts qualifiés dans le domaine de l'intelligence économique de sociétés privées, de structures de grands groupes industriels, d'organismes publics ou parapublics, des principales associations et de certains établissements d'enseignement supérieurs.

Il en ressort que les experts sont pour environ un tiers des prestataires, pour un quart dans l'appareil d'Etat, la formation et les associations et pour le reste (plus de 40%) dans les entreprises, essentiellement du CAC5 40*. Une place très importante est accordée aux réseaux, réseaux relationnels qui constituent un mode de fonctionnement privilégié de la communauté française de l'intelligence économique.

* : Directeur du groupe Indigo Publications, rédacteur en chef de la lettre Intelligence Online (sous forme papier ou électronique à <http://www.intelligenceonline.fr>) est à l'origine de l'ouvrage : France – Le Top 100 de l'intelligence économique.

* : CAC 40 : Cotation Assistée en Continu

Maurice Botbol et Isabelle Verdier ont procédé par entrevues et questionnaires. La valeur ajoutée de cet ouvrage tient au parcours et la personnalité des experts relatés. On y trouve de nombreux détails biographiques sur les professionnels de l'intelligence économique.

Maurice Botbol éclaire les types d'affaires traitées et les méthodes employées pour aider les entreprises clientes à mener à bien leur activité, prévenir des risques et dénouer des situations problématiques. Chaque société est présentée sous deux angles. Une fiche sur le dirigeant avec sa biographie détaillée, son profil, sa formation, son parcours professionnel, ses réseaux de relation, son approche de l'activité de l'intelligence économique et des renseignements auxiliaires.

La société est présentée avec ses coordonnées, ses domaines d'activité, ses champs d'intervention, ses principaux clients. Sont indiqués des renseignements sur les données de base, les chiffres d'affaires ou budgets, le nombre de salariés, les informations sur les principaux responsables de l'équipe. Des exemples de contrats sont traités ainsi que des cas concrets. L'intelligence économique est un secteur où agissent des entreprises de natures, de tailles et spécialités différentes, où se côtoient anciens officiers du renseignement, anciens policiers ou gendarmes, mais aussi diplômés de sciences politiques, d'H.E.C., économistes professionnels du droit, de la finance, ingénieurs télécoms et bien d'autres spécialistes. Maurice Botbol et Isabelle Verdier permettent de rendre compte de cette diversité. Nous présentons le résultat de leur étude par un tableau où figurent certaines sociétés, leur date de création, leur chiffre d'affaires. Les noms des dirigeants et les domaines d'intervention permettent de profiler les acteurs de l'intelligence économique par rapport à des thématiques.

Les notices biographiques montrent comment les itinéraires professionnels des acteurs sont significatifs dans les stratégies mises en place au service de l'intelligence économique.

Tableau N°3 : Dirigeants et entreprises intervenants dans l'intelligence économique

Société	Date de création	Dirigeant	Chiffre d'affaires	Domaine d'intervention
ADIT	Depuis 2003, société anonyme à capitaux d'Etat	Dirigeant Philippe Caduc (38 ans)	6 millions de chiffre d'affaires	Création d'une fondation d'entreprises tournant autour des technologies de souveraineté.
Société américaine Kroll	Plus grosse société d'intelligence économique et la plus ancienne sur un plan mondial	Dirigeant français Olivier Zany. Les autres dirigeants : un ancien militaire issu du renseignement hollandais, un ancien de l'armée israélienne.	Grosse partie du chiffre d'affaires réalisée avec des clients français.	Recours à Kroll dans le cas d'affrontement entre poids lourds de l'économie française.
Société française Egideria	Expert d'information grise offensive.	Dirigeant Yves-Michel Marti de formation ingénieur télécom		Recherche reposant sur réseaux humains. Clientèles : grands groupes

Société	Date de création	Dirigeant	Chiffre d'affaires	Domaine d'intervention
GEOS	Création 1997	Dirigeant Stéphane Gérardin, ancien du service action de la DGSE*	Plus de 5 millions de chiffre d'affaires	Prestation de sécurité, comme la sécurité d'installations pétrolières
Société Eurodécision-AIS	Juin 2001	Dirigeant Philippe Darentière	http://www.eurodecision-ais.com/index.php/	Gestion des conflits et des crises
AB Associates		Dirigeant Stéphane Malvoisin, ancien de la DGSE		Spécialisée dans le risque voyageur
Créatis Consulting	Depuis 1994	Dirigeant François Libmann, création du métier de courtier en information en France.		Spécialisé dans les sources d'informations électroniques en général : banques de données hébergées sur les serveurs professionnels, internet, Web invisible.
Atlantic Intelligence	En 1993	Dirigeant philippe Legorjus, ancien patron du GIGN*	5.1 M€ de chiffre d'affaires.	Société de conseil en sécurité/sureté, Intelligence économique et communication de crise.
FLA Consultants	Crée en 1977	Dirigeant françois libmann. Creation du métier de courtier en information en France.		Spécialisé dans les sources d'information électroniques en général : banques de données hébergées sur les serveurs professionnels, internet, Web invisible.
Cybion	Depuis 1996	Dirigeants Carlo Revelli et Joel de Rosnay		Specialisé dans la veille stratégique sur internet. Repond aux besoins informationnels des décideurs, en identifiant et en synthétisant l'information stratégique destinée à un processus opérationnel.
Datops			5 M €	Société spécialisée dans le datamining
Digimind				Société spécialisée dans le datamining
Antee S.A.S		Pierre Cabanes		Surveillance de l'évolution du droit et des réglementations dans le monde entier pour prévenir des risques possibles
I2F	Création 2000	Dirigeant Hervé Seveno, ancien de la brigade financière et la police judiciaire.	70% du chiffre d'affaires réalisé avec des entreprises du CAC 40	Société spécialisée dans le risque pénal. Ambition : créer un véritable pôle sécurité et intelligence économique.

Source : Frédérique Peguiron, (2006) : « *Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs* » thèse de Doctorat, université de Nancy, France, P (45-46).

* : DGSE : Direction générale de la sécurité extérieure, France.

* : GIGN : Groupe d'intervention de la gendarmerie nationale.

Chapitre trois : La veille, concepts, types et méthodologie de veille

1- La veille

2- Les types de veilles et leurs objectifs

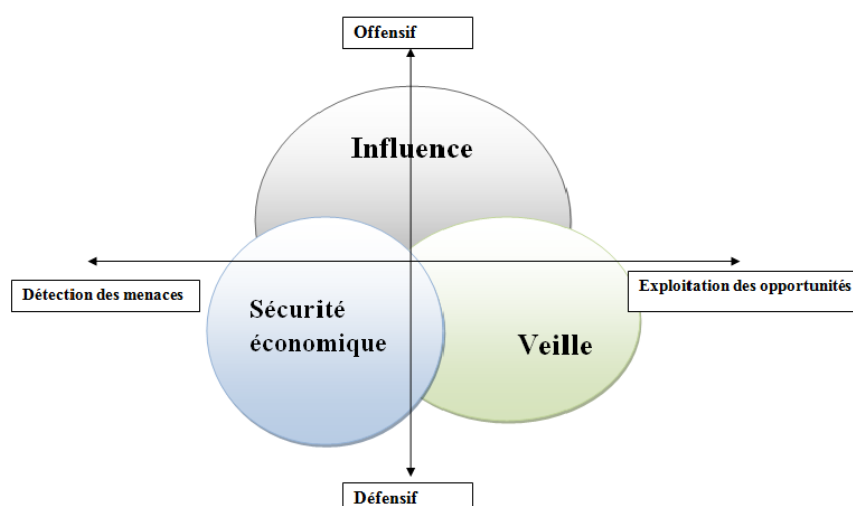
1. Veille concurrentielle et commerciale
2. Veille technologique (production/ technologie)
3. Veille financière
4. Veille organisationnelle/ ressources humaines
5. Veille politique/ réglementaire

3- Exemples sur types de veilleurs et entreprises adéquates

4- Exemple d'une démarche de veille au niveau d'une entreprise économique

L'intelligence économique comme savoir-faire s'organise autour de la croissance de la société de l'information, de la révolution que constitue la gestion offensive de ladite information, et du défi que constitue la production de connaissances. Ce savoir-faire comprend la combinaison extrêmement intégrée des méthodes et des outils de veille avec celles de la protection du patrimoine informationnel et de la sécurité économique au sens large, auxquelles on ajoute enfin les techniques d'opérations d'influence.

Figure N°26 : la gamme des savoir-faire techniques



Source : Éric DELBECQUE, (2008) : « l'intelligence économique questions judiciaires », PUF, France, P 64.

La veille, même si elle forme (dans une version spécifique) l'une des composantes d'une démarche globale de sécurité économique, laquelle appartient au domaine des actions défensives dans le champ de la détection des menaces, la veille relève prioritairement des approches défensives et de l'exploitation des opportunités.

Rappelons, en guise de préalable, qu'il existe quatre types de recueil d'informations :

- La recherche ponctuelle ;
- La récolte spontanée ;
- La prise au passage ;
- L'abonnement et la livraison.

Les sources d'informations peuvent être formelles ou informelles. Les quatre types de recueil d'informations donnent lieu à trois produits de veille différents, permettant de réagir et d'anticiper :

1/ les alertes (qui visent à alerter un acteur en temps opportun des événements importants pouvant survenir dans l'environnement de l'entreprise afin d'en tirer des conséquences immédiates au niveau tactique et d'alimenter la réflexion stratégique) ;

2/ les veilles thématiques prospectives (permettant de suivre et comprendre les évolutions dans l'environnement de l'entreprises afin d'identifier de nouveaux défis stratégiques ;

3/ les études d'aide à la décision (destinées à apporter des arguments de décision et des recommandations d'actions dans le cadre de projets spécifiques).

Les types de veilles et leurs objectifs

1- veille concurrentielle et commerciale (produit/marché)

Définition : La veille concurrentielle est l'activité continue et en grande partie itérative qui vise à une surveillance active de l'environnement, qu'il soit technologique ou commercial, des acteurs ou nouveaux entrants, pour en anticiper les évolutions de façon stratégique. Elle porte aussi sur les produits (notamment les produits de substitution), les relations avec les fournisseurs, les relations clients, etc. Elle consiste généralement à surveiller plusieurs canaux de données afin d'en tirer des informations utiles à l'entreprise qui les exploitera afin de prévenir les menaces en provenance de la concurrence et de saisir des opportunités qui la rendront plus efficace.

La veille concurrentielle va souvent de pair avec la veille commerciale, elle est définie ainsi selon Daniel Rouach : « Elle permet aussi de pister les démarches actives, déploiements vers d'autres secteurs d'activités, fausses pistes et leurres destinés à égarer les curieux, intrusions diverses, dépôts de brevets, travaux de recherche, et ce de la part de concurrents directs et indirects ».

C'est un outil de *Benchmark* (en français, étalonnage), technique qui consiste à identifier un concurrent (ou un autre acteur du marché) comme référence, pour mener des comparaisons rapprochées entre produits, services ou méthodes de production.

Opportunités :

- Recherche d'un positionnement original ;
- Opportunités de partenariats stratégiques et de fusions/ acquisitions ;
- Analyse de la stratégie des concurrents ;
- Découverte de possibilités de diversifications ;
- Etalonnage concurrentiel des meilleurs pratiques ;
- Etude des besoins de clients et recherche de contrats ;
- Création d'une logique de réseaux interentreprises ou public/ privé.

Menace :

- Nouveaux produits de la concurrence ;
- Redéfinition de positionnements de firmes ;
- Développement de produits de substitution ;
- Concurrence déloyale ;
- Dénigrement de l'entreprise ou de ses produits, atteints à l'image (« guerre de l'information ») ;
- Fin d'un partenariat ou disparition d'un réseau ;
- Rachats de concurrents importants.

2- Veille technologique (production/ technologie)

Définition : La veille technologique ou veille scientifique et technique consiste à s'informer de façon systématique sur les techniques les plus récentes et surtout sur leur mise à disposition commerciale (ce qui constitue la différence entre la *technique* et la *technologie*). Cette activité met en œuvre des techniques d'acquisition, de stockage et d'analyse d'informations et leur distribution automatique aux différentes sections concernées de l'entreprise, à la manière d'une revue de presse. Ces informations peuvent concerner une matière première, un produit, un composant, un procédé, l'état de l'art et l'évolution de l'environnement scientifique, technique, industriel ou commercial de l'entreprise. Elle permet aux bureaux d'études d'être informés des baisses possibles de coût ou d'augmentation de qualité dans le cadre de l'analyse de la valeur. L'entité de production connaît mieux grâce à elle ses limites de production et sa concurrence future. Elle se pratique dans la légalité et le respect de la déontologie.

Opportunités :

- Découverte d'une invention susceptible d'être transformée en innovation (nouveau produit) ;
- Emergence d'une technologie de rupture ;
- Développement de nouveaux outils de production ;
- Utilisation de nouveaux matériaux ;
- Découverte et utilisation de nouvelles matières premières ;
- Mise en place de nouveaux procédés (notamment de fabrication).

Menaces :

- Menaces sur le patrimoine informationnel, immatériel, de l'entreprise ;
- Détérioration, vol de biens matériels ;
- Conflits avec des fournisseurs ;
- Destruction ou piratage du système information.

3- Veille financière

Définition : Pour une entreprise, la veille financière est un outil d'intelligence économique qui consiste à suivre l'actualité financière pour détecter les mouvements sur :

- Les marchés financiers, monétaires (taux d'intérêt et de change) et de matières premières pouvant affecter l'entreprise,
- Les titres de l'entreprise (s'ils sont cotés sur des marchés)
- Les titres des entreprises similaires, concurrentes, ou dans lesquelles elle a des intérêts, ou avec lesquelles elle travaille (clients et fournisseurs)

Elle consiste aussi à suivre l'actualité fiscale, celle des aides financières apportées par les États, etc.

Elle peut servir à étudier à mettre en place une OPA hostile contre une autre entreprise, et plus généralement à étudier les faiblesses des entreprises concurrentes pour reprendre leur marché (dumping).

Pour un particulier, la veille financière est utilisée dans le cadre de sa gestion de patrimoine

Opportunités :

- Mise à jour de nouvelles sources de financement ;
- Possibilités d'aides publiques.

Menaces :

- Operations financières illicites ;
- OPA hostile, cession sauvage d'actions ;
- Perte de contrôle du capital.

4- Veille organisationnelle/ ressources humaines

Définition : Comme toutes les autres veilles, la veille organisationnelle est très importante pour une entreprise. En effet, elle permet d'étudier son organisation interne afin de déterminer le rôle et les capacités de chacun au sein de l'entreprise. Etudier l'organisation d'une entreprise permet également de trouver dans quels domaines elle devrait s'améliorer et dans lesquels elle excelle.

De plus, elle a également pour objectif de comprendre l'organisation des concurrents principaux en évaluant leurs forces et leurs faiblesses afin d'évaluer l'éventuelle menace qu'elles

pourraient représenter pour iFollow. Les faiblesses peuvent être soulignées pour que l'entreprise étudiée les utilise à son avantage, et les forces afin qu'elle trouve des mesures pour les contrer.

Opportunités :

- Identifier des nouveaux cycles de formation ;
- Anticiper sur l'évolution des métiers ;
- Découvrir de nouvelles formes d'organisation plus motivantes.

Menaces :

- Débauchages de cadres et de personnes clés ;
- Divulgaration d'informations dans un cadre légal ou illégal ;
- Indiscrétion d'un intervenant temporaire.

5- Veille politique/ réglementaire

Définition : La veille réglementaire est l'activité d'anticipation des réglementations nationales ou internationales susceptibles d'avoir une influence sur les activités ou la stratégie de l'entreprise.

Elle constitue une modalité de la veille juridique, plus vaste qui suit non seulement les réglementations mais également l'application de la norme à travers les multiples jurisprudences issues des autorités juridictionnelles sans oublier les travaux d'interprétation de la doctrine établie par les praticiens et experts du droit.

Opportunités :

- Déceler des opportunités offertes par projets de lois ou des évolutions jurisprudentielles ;
- Repérer des « cibles » pour des actions de lobbying.

Menaces :

- Modification de réglementation ;
- Evolution défavorable de la jurisprudence ;
- Coûts supplémentaires engendrés par un renforcement des normes ;
- Actions de lobbying nuisibles à l'entreprise.

3- Exemples sur types de veilleurs et entreprises adéquates

Dans cette partie de polycopie, on va évoquer l'exemple du chercheur : « D. Rouach » dans son ouvrage « *La veille technologique et l'intelligence économique* » qui a mis en évidence les différentes formes de "veilleurs", dont la vigilance peut aller du "guetteur", en état constant d'alerte en vue d'une réaction, au "chasseur", qui sait ce qu'il cherche en vue d'une action. Le tableau suivant traite ces différents types et les entreprises adéquates pour ces types de veilleurs.

Tableau N°4 : Exemples sur types de veilleurs et entreprises adéquates

les types du veilleur	Etat d'esprit	Méthodes et modes d'action	Entreprises concernées.
Guerriers	Esprit de guerre économique, lutte acharnée contre la désinformation, guerre des brevets et des contrefaçons, situation offensive.	Outils sophistiqués, méthodes variables (charge d'éthique), moyens illimités ou importants, équipe de leaders.	L'Oreal, ELF, Michelin, Boeing, Bouygues, Dassault, Shell, Motorola, Xerox, Canon, Toshiba, Mitsubishi.
Offensifs	Anciens des services secrets reconvertis, traitement pointus des données et postes d'analystes, chasse à l'information stratégique.	Moyens importants professionnalisme et éthique. Un veilleur « leader », valorisation de Human intelligence (contacts) « Humint »	Nestlé, Saint-Gobain, Air liquide, Schneider, Alcatel, Airbus.
Actifs	Construction d'un observatoire de la concurrence	Moyens limités, démarrage d'un networking de veille opérationnelle.	PME américaines
Réactifs	opportunistes	Réagir aux attaques budgets très limités.	Majorité des PME françaises.
Dormeurs	Pas d'actions spécifiques	Aveuglement et passivité	

Source : Rouach D, (1999) : « *La veille technologique et l'intelligence économique* », PUF, Que sais-je ? n°3086

4- Exemple d'une démarche de veille au niveau d'une entreprise économique

Cette partie de polycopie présente un exemple d'une méthodologie pour la mise en place d'une cellule de veille au niveau d'une entreprise économique.

A. **Définition des objectifs** (que veut-on faire avec cette cellule ?). Étape cruciale, mais souvent oubliée. Or si les objectifs ne sont pas définis, le dispositif de veille risque de produire des résultats décevants. En tout cas des résultats qui ne seront peut-être pas tout à fait en phase avec les besoins des utilisateurs.

B. **Diagnostic préalable** : évaluation des forces et faiblesses, identification des sujets sensibles... des informations importantes pour définir la stratégie de veille.

C. **Conception du cahier des charges dans les grandes lignes** : l'idée est de coucher sur le papier ce que l'on va rechercher, comment les informations seront utilisées et par qui ? À partir de là, il sera possible d'affiner pour préparer le cahier des charges final.

D. **Audit des clients de la veille, de leurs besoins en termes d'informations technologiques, des moyens humains et matériels.** Il est nécessaire de recenser les pratiques

existantes. Il est inutile à reproduire ce qui se fait déjà. Mais de nouveaux outils de veilles seront sans doute à mettre en place pour améliorer l'existant. Bilan des informations disponibles en interne...

E. **Choix du périmètre d'action** : il est utopique de penser qu'il est possible de conduire une surveillance de son environnement à 360°. Comme tout bon acte de management, il faut savoir sélectionner ce qui est important et urgent. Il sera alors possible de concentrer ses moyens pour une efficacité maximale.

F. **Rédaction du cahier des charges final.** Au vu de tous les éléments récoltés, le moment est venu de coucher sur le papier l'ensemble des éléments.

G. **Mise en place de l'organisation.** Souvent le plus difficile n'est pas de mettre en place les outils, mais d'organiser le cycle de l'intelligence économique.

H. **Conception des outils** : cette phase s'apparente plus à la recherche de solutions techniques. L'offre en la matière est devenue aujourd'hui abondante.

I. **Démarrage de la cellule.** Une fois que tout est en place, il est temps de lancer les opérations. Une phase de formation aux outils et aux tâches est à prévoir. Le cas échéant il sera nécessaire de recruter des compétences bien précises.

J. **Suivi de l'activité** : Ne pas oublier le PDCA* ! Il est indispensable de suivre les résultats et les dysfonctionnements de la nouvelle organisation. Tout ne sera pas parfait du premier coup.

Tableau N°5 : Comment utiliser le PDCA ?

Plan	Identifier et analyser le problème, trouver des solutions, préparer et planifier le déploiement Conseil : Utiliser des outils tels que les 5 pourquoi ou encore le diagramme de causes à effet.
Do	Tester la mise en œuvre des solutions de manière localisée. Sur un échantillon pilote par exemple.
Check	Contrôler, mesurer les résultats des tests, vérifier la pertinence des choix
Act	Ajuster, appliquer les mesures correctives avant de généraliser la solution (Agir)

Source : Laurent GRANGER, (2022) : fiches pratiques : « *Savoir utiliser la roue de Deming* », présentée dans le site : Manager GO, date de consultation : 11/05/2022. <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/pdca.htm>

* **PDCA** : "Plan -Do - Check - Act", le PDCA est un outil très utilisé dans la qualité. Il a pris toutes ses lettres de noblesse grâce aux démarches ISO 9001. Il trouve ses fondements dans l'amélioration continue. L'idée est une roue sans fin permettant à l'entreprise de s'améliorer en permanence.

Chapitre 4 : intelligence territoriale

- 1. Le développement territorial**
- 2. Qu'est-ce-que l'intelligence territoriale ?**
- 3. Les sept visions différentes de la définition de l'intelligence territoriale**
- 4. Les actions de l'intelligence territoriale**
- 5. Une application territoriale de l'intelligence économique**
- 6. Exemple sur l'Intelligence territoriale : Le Cas marocain**

Avant d'étudier le thème d'intelligence territoriale il est bien souhaité de passer par quelques concepts qui mènent vers la conception globale de ce dernier.

1- Le développement territorial ; Pourquoi un intérêt nouveau pour le développement territorial ?

Quatre constats :

- Les crises financières, écologiques et sociales qui accentuent partout les problèmes, notamment dans les régions les plus fragiles
- Difficultés pour la plupart des territoires à construire une stratégie spécifique.
- Des politiques et des outils n'ayant pas partout les mêmes impacts.
- Le modèle récent de développement économique « prélever, utiliser/consommer, jeter » insuffisamment ou mal connecté aux besoins des acteurs du territoire et de ses habitants.

De nouveaux défis :

- D'importants bouleversements technologiques.
- L'épuisement des ressources naturelles et des matières premières.
- Concurrences accrues entre les villes et les territoires.
- Réduction des moyens publics.
- Dualisation croissante des territoires et des populations.

Selon M. Porter, quatre déterminants se conjuguent pour constituer le « losange » de l'avantage concurrentiel d'une nation :

-  Des facteurs complexes ; l'infrastructure de communication et d'échange de données, les personnels hautement qualifiés, les instituts de recherche dans les domaines de pointe. « Aucun avantage d'ordre supérieur ne peut être obtenu sans eux. »
-  La demande intérieure qui « module le rythme et la qualité des progrès et des innovations accomplis par les entreprises d'un pays ». Que l'on songe à l'effet d'attraction que constitue le marché chinois !
-  L'existence d'industries amont et économiquement liées qui renforce les industries aval par une meilleure circulation d'information, une meilleure détection des opportunités, en générant un vivier de nouveaux entrants...
-  Enfin, lorsque les stratégies et les structures des entreprises sont en accord avec les déterminants précédents, elles les renforcent.

A ces déterminants s'ajoutent deux variables puissantes : le hasard et la puissance publique.

2- Qu'est-ce-que l'intelligence territoriale ? L'intelligence territoriale est l'ensemble des actions d'intelligence économique conduites de manière coordonnée par acteurs publics et privés (marchands et non marchands) localisés dans un territoire, afin d'en renforcer la performance économique et, par ce moyen, d'améliorer le bien-être de la population locale. Car l'intelligence territoriale n'est évidemment pas une fin en soi, mais un moyen !

L'**intelligence territoriale** consiste aussi en de multiples approches dont la prise en compte systémique d'un territoire par la mise en réseau de ses acteurs pour son développement durable, l'amélioration de son attractivité humaine ou entrepreneuriale.

En pratique, cela se traduit, notamment, par des collectes de données complètes sur l'environnement, la confrontation des points de vue des acteurs locaux, la création de grappes d'entreprises, la définition d'une communication territoriale adaptée à l'ensemble du territoire. Elle consiste aussi en une meilleure compréhension du territoire, de ses enjeux, atouts et problèmes qu'ils soient sociaux, écologiques ou économiques.

L'intelligence territoriale est cependant un concept récent où les définitions peuvent varier selon que l'on est issu d'un domaine d'expertise de la géographie, de l'aménagement public, des sciences de l'information et de la communication, des sciences économiques ou de gestion. Dans une perspective de développement économique, l'intelligence territoriale peut trouver ses origines dans les travaux d'Alfred Marshall à propos du développement du concept de district industriel.

3- Les sept visions différentes de la définition de l'intelligence territoriale : Il semblerait qu'il y ait pas moins de sept visions différentes pour définir l'intelligence territoriale (IT) :

1. l'IT en tant qu'**intelligence économique pilotée au niveau d'un territoire**, qui consiste à sensibiliser des entreprises aux méthodes et outils de l'intelligence économique ou IE (opération collective, cluster d'entreprises, pôles de compétitivité, etc.) et à leur fournir tous les moyens pour qu'elles mettent en place une démarche d'IE en leur sein. cf. Intelligence économique territoriale.
2. l'IT comme **utilisation par un territoire** (une collectivité ou un groupe de collectivités) des techniques utilisées par l'intelligence économique comme pourrait le faire une entreprise (stratégie, veille, influence,..) qui se traduit par une veille exogène et endogène, des opérations de marketing territorial, en quelque sorte une vision moderne du développement économique (ces deux premières formes ci-dessus de l'IT peuvent d'ailleurs être qualifiées d'intelligence économique territoriale);
3. l'IT en tant qu'**application conjuguée au niveau d'un territoire d'actions d'intelligence économique** (veille, protection informationnelle, influence et lobbying et réseautage), **de gestion des connaissances** (capitalisation, cartographie, partage et création de connaissances) **ou d'autres telles que la prospective, l'innovation ou le marketing**. Cette combinaison est proposée par des groupements d'entreprises (grappes/cluster), systèmes productifs locaux, associations et pôles de compétitivité) à leur membres ou bien sert de stimulant à une institution associée à un

territoire pour permettre aux entreprises de ce territoire d'être plus compétitives. L'IT peut alors être interprétée d'un point de vue tactique ou stratégique ou encore en termes de gestion Bottom-up ou top-down.

4. L'IT comme **l'adaptation d'un territoire à de nouvelles formes de management** dont l'intelligence économique et le management par projet.
5. L'IT pour la **conduite « intelligente d'un territoire »** dans son développement par rapport à son contexte social, géographique, ses ressources et son organisation spatiale qui vient plutôt des experts en matière de gestion géographique des ressources (géographes, urbanistes,) une vision qui se rapproche plutôt du développement économique durable.
6. L'IT vue comme un **processus informationnel et anthropologique**, régulier et continu, initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet. De ce fait, l'intelligence territoriale peut être assimilée à la **territorialité** qui résulte du phénomène d'appropriation des ressources d'un territoire puis aux transferts des compétences entre des catégories d'acteurs locaux de culture différente.
7. L'IT à la fois comprise, d'une part, comme une démarche, des méthodes et des outils propres au monde des entreprises, que l'on « adapterait » au besoin du développement économique d'un territoire. Il serait plus précis de parler « d'intelligence économique territoriale » ; d'autre part en tant qu'**un ensemble de savoirs et de compétences constitutifs d'un territoire**, notion même d'intelligence collective, qui porterait l'avenir du territoire selon la démarche plus classique de développement local mais en lui apportant une culture de veille et de stratégie qui lui ont trop souvent fait défaut. ».

4- Les actions de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale recouvre un ensemble d'actions à conduire de manière concomitante dans huit domaines :

Vigilance : mise en place d'un dispositif territorial de veille anticipative. Mutualisation de l'information publique, blanche et grise, au service des acteurs privés et publics du développement. Soutien à la veille stratégique des entreprises.

Diagnostic : Diagnostic des ressources propres du territoire, de ses facteurs clés de succès et facteurs critiques d'échec.

Coordination de l'action publique : politique coordonnée entre les différents niveaux de collectivités territoriales et les représentants de l'Etat au sein du territoire afin de valoriser des richesses discriminantes du territoire, via l'innovation.

Partenariats : recherche systématique d'un partenariat public-privé dans la recherche fondamentale et appliquée, la formation, la constitution d'espaces économiques coordonnés innovants, tels que pôles de compétitivité, districts industriels, technopoles...

Réseaux : développement et activation de réseaux d'acteurs concourant au développement, aux niveaux infra territoriaux, territoriaux et extra territoriaux, que ce soit au niveau interrégional, national ou transfrontalier.

Connaissances & innovation : création de dispositifs d'échange de connaissances entre les acteurs privés avec pour objectif de favoriser l'implication territoriale, le maillage des acteurs et l'innovation organisationnelle, technologique, commerciale...

Influence & image : organisation d'un dispositif d'influence et de valorisation de l'image du territoire au niveau national, européen et, plus largement, dans toute région du monde en lien avec les intérêts fondamentaux du territoire.

Préservation : dimension patriotique dans le soutien des acteurs publics aux acteurs privés et politique de sécurité économique vis-à-vis des acteurs clés innovants.

L'intelligence territoriale existe véritablement lorsque s'opère une fertilisation croisée des compétences et des investissements stratégiques entre entreprises, réseaux d'entreprises, centres de recherche, centres de formation, collectivités territoriales, services de l'Etat... L'effet est bien démultiplicateur, de sorte qu'il suffit que l'un des acteurs ne joue pas le jeu pour que l'ensemble du dispositif s'affaiblisse.

La création d'une véritable intelligence territoriale ne se décrète pas. Elle s'implémente à force d'énergie, de constance, d'animation et de déploiement de dispositifs générateurs d'un apprentissage de compétences et, toujours en amont, d'un apprentissage relationnel que l'on néglige trop souvent. C'est cet apprentissage qui permet aux réseaux d'acteurs de se configurer et s'équilibrer d'une manière propre au territoire et non pas selon un quelconque modèle standard. C'est encore cet espace relationnel qui permet, s'il est bien managé, de générer des solutions intelligentes et innovantes collectives tout en acceptant que les acteurs gardent une marge d'initiative personnelle.

5- Une application territoriale de l'intelligence économique

Dans l'environnement géoéconomique actuel, l'intelligence économique est une arme stratégique à la disposition de l'État et destinée à restaurer, dans un même élan, la compétitivité et l'influence de la Nation. Ainsi, l'IE, pour être la plus efficace possible, doit prendre la forme d'une politique publique, et obtenir le rang de politique d'État (proposition émise par le rapport Carayon).

Dans cette optique, une politique d'IE ne se réduit pas à une veille stratégique, telle qu'elle est appréhendée par les sciences de gestion en particulier. Elle a un caractère plus large et surtout plus offensif. Pour comprendre cela il suffit de revenir sur l'origine du concept d'IE et sa proximité avec l'idée de renseignement (économique) empruntée au monde militaire. Quel que soit son champ d'application (national, local ou au sein de la firme), l'IE se décline suivant un volet offensif et un volet défensif. Pour contrer les menaces traditionnelles (espionnage industriel, pillage technologique, criminalité économique) et les risques nouveaux (cybercriminalité, désinformation, ...), la politique d'IE doit permettre de se protéger contre toutes ces menaces. Au niveau de la firme par exemple, cela peut se traduire par la mise en œuvre d'une politique systématique de gestion des brevets ou bien encore une protection du patrimoine matériel et immatériel. À l'échelle nationale, elle doit se traduire par des mesures destinées à protéger les entreprises nationales d'OPA hostiles, ou bien encore à rendre légitime la surveillance des investissements directs.

Ce volet défensif s'accompagne aussi d'un volet offensif supposé donner les moyens à l'entreprise et à la nation de se développer et surtout de rester compétitifs. La politique d'IE incite à la pratique d'un lobbying et, plus généralement, à tout un ensemble de pratiques que l'on désigne aujourd'hui sous l'appellation de « communication d'influence », et qui sont

destinées à influencer sur les décisions prises par les institutions. En effet, comme le soulignent Clerc et Pautrat, (2003), dans leur article de prospective sur les dispositifs nationaux d'intelligence économique, « le durcissement des rapports de force concurrentiels, voire par exemple aujourd'hui l'aéronautique et la pharmacie, laisse présager un recours systématique aux stratégies d'influence et de déstabilisation ».

Dans cette perspective, les territoires comme entités méso-économiques et espace infra national n'ont d'intérêt que parce qu'ils constituent le creuset des activités économiques des petites et moyennes entreprises. Autrement dit, si la politique d'intelligence économique constitue un levier de compétitivité direct pour les grandes entreprises, à l'échelle nationale, c'est dans son application, à un niveau local, que cette politique peut espérer soutenir les PME/PMI, dont la compétitivité est fortement liée à l'attractivité de leur territoire. Néanmoins, ce changement d'échelle ne doit pas être perçu comme une rupture mais bien en continuité de la politique d'intelligence économique. Autrement dit, l'IT peut se définir comme LA déclinaison, à l'échelle locale, d'une politique nationale d'intelligence économique. Elle n'est absolument pas pensée comme une politique émanant du territoire, selon une logique ascendante et autonome.

Le rapport Carayon est sans équivoque à ce propos. Dans le dernier chapitre, intitulé « intelligence économique et territoire », sont évoquées les modalités de l'application territoriale de l'intelligence économique. Il est alors souligné très explicitement que celle-ci « s'intègre à une stratégie globale et nationale qu'elle fait sienne ».

Sur un plan administratif, l'application territoriale de la politique d'intelligence économique est coordonnée par chaque préfecture de région et doit se traduire par un « schéma régional d'intelligence économique », reposant sur la création d'instances nouvelles chargées de mettre en œuvre, à l'échelle locale, le dispositif national d'IE*. Le chef d'orchestre de cette politique est donc clairement l'État déconcentré accompagné par tous les services de l'État qui, au niveau régional, sont en liaison directe avec les entreprises**. Il est aussi souligné le rôle crucial d'autres institutions locales au premier rang desquels on trouve les chambres consulaires, les fédérations professionnelles, des agences comme l'ADIT (agence pour la diffusion de l'information stratégique) ou bien encore la gendarmerie nationale.

Sur un plan économique, l'application territoriale de l'intelligence économique n'est qu'une déclinaison, à l'échelle locale, de la politique d'IE consistant à restaurer la compétitivité de la nation. À une échelle locale, il s'agit avant tout d'améliorer les performances commerciales et les stratégies d'exportation des PME. Concrètement, cela est supposé se

* : Le schéma régional d'intelligence économique repose sur la création d'un réseau de correspondants d'intelligence économique issus du corps préfectoral, d'un comité de pilotage désigné par le préfet et associant tous les partenaires (administrations, institutions consulaires, universités, chefs d'entreprise), un correspondant chargé de veiller à la sécurité des entreprises. Cité dans M. Pellissier, (2009) : « **ÉTUDE SUR L'ORIGINE ET LES FONDEMENTS DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE : L'INTELLIGENCE TERRITORIALE COMME UNE SIMPLE DÉCLINAISON DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE À L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE ?** » RIIIE, N°2, Vol1, P297.

** : SGAR (secrétariats généraux des préfectures de région), DIRE (Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement), DRCE (directions régionales du commerce extérieur), DIREN (direction régionale de l'environnement), trésorerie générale... cité dans M. Pellissier, Op.Cit, P297.

traduire par un accompagnement des entreprises - en particulier des PME qui composent la majeure partie du tissu industriel français - dans leur valorisation internationale (en aidant à la prospection de marchés nouveaux avec l'aide de l'institution Ubifrance). L'application territoriale de l'IE est ainsi étroitement associée à ce que l'on appelle aujourd'hui le marketing territorial*.

Une telle politique peut aussi accompagner la mise en place de réseaux de partenariats entre le public et le privé dans l'optique d'améliorer la circulation de l'information stratégique du premier vers le second. Enfin, une telle politique doit sensibiliser les PME/PMI aux risques et menaces de type informationnel qui peut les rendre vulnérables. Elle doit les inciter à la protection de leur patrimoine. À cet égard, il est intéressant de souligner le regard que porte le rapport Mongereau sur les pôles de compétitivité. Ces derniers constituent en effet une illustration d'une application territoriale d'une politique d'intelligence économique à double titre : d'une part, en incitant les entreprises à fonctionner en réseau et, d'autre part, à les sensibiliser aux nouvelles menaces informationnelles en l'aidant à installer des systèmes de sécurisation de leur patrimoine.

6- Exemple sur l'Intelligence territoriale : Le Cas marocain

Conscient des nouveaux défis de la compétitivité, le Maroc s'est impliqué dans la mise en œuvre de politiques sectorielles, notamment les politiques industrielles de création et d'appui aux pôles de compétitivité, ayant pour but de créer un écosystème favorable à l'échange, au transfert des connaissances, à l'innovation et à la production de valeur ajoutée au niveau local. Cette volonté de redynamiser l'économie marocaine s'est manifestée par l'adoption de différents plans.

A partir des années 1995, la politique « Maroc compétitif » a œuvré pour le développement de secteurs de production à haute valeur ajoutée, quatre secteurs ont fait l'objet de cette orientation : le tourisme, produits de la mer, le textile et l'électronique. Dix ans plus tard, le Plan émergence initiée par le ministère de l'industrie, a élargi l'offre du Maroc en promouvant de nouveaux secteurs constituant les métiers mondiaux du Maroc à savoir : offshoring ; automobile ; électronique ; transformation des produits de la mer ; aéronautique ; textile et cuir ; agroalimentaire. Cette stratégie s'est accompagnée par la création de zones et de plateformes industrielles destinées à fournir des infrastructures de base pour les investisseurs potentiels et favoriser la construction d'écosystèmes qui soutiennent le développement économique et local. L'actualisation du plan émergence a mené à la formalisation d'un contrat programme ou pacte (pacte national pour l'émergence industrielle) couvrant la période 2009-2015, conclue entre l'Etat et le secteur privé*. Parmi les chantiers phares de ce contrat figure la création de

* : Le rapport de l'ADIT (agence pour la diffusion de l'information stratégique) intitulé « le management stratégique des régions en Europe » (Prager, 2005) énonce clairement les liens existant entre l'intelligence économique et le marketing territorial.

* : L'Etat représenté par les différents ministères et le privé représenté par la confédération générale des entreprises marocaines, et le groupement professionnel des banques du Maroc.

plateformes industrielles intégrées (P2I), qui visent à focaliser les efforts et les investissements de l'Etat sur les métiers mondiaux du Maroc afin d'améliorer la position du royaume sur ces métiers et renforcer l'attractivité de ses différentes régions. Ces plateformes constituent des espaces d'accueils aménagés mis à la disposition des investisseurs pour l'exercice de leurs activités dans les différents domaines liés à la production industrielle. L'intégration de ces plateformes renvoie à la recherche de synergie et à la mobilisation des pouvoirs publics autour d'une filière industrielle.

Suite aux résultats peu satisfaisants réalisés en termes de PIB industriel, emplois créés, exportations industrielles, le plan d'accélération industrielle 2014-2020 a été lancé par le ministère de l'industrie pour pallier à ces problèmes. Ce plan repose sur « la mise en place d'écosystèmes performants, visant l'intégration des chaînes de valeur et la consolidation des relations locales entre les grandes entreprises et PME ». Ce regroupement de PME autour de leaders industriels permet le partage de connaissance, de savoir-faire et de transferts de technologies.

La production d'espaces pour l'entreprise est pensée comme un outil de meilleure répartition territoriale de l'activité. Au niveau géographique, les P2I sont réparties sur quelques régions du Royaume, afin de tirer profit au maximum de leurs potentialités et de leurs atouts. Concernant les nouveaux métiers mondiaux du Maroc, les espaces qui leur sont dédiées reflètent la déclinaison des différentes politiques sectorielles.

En réponse aux objectifs de renforcement du potentiel industriel et innovateur des différentes régions et de valorisation de leurs atouts, plusieurs P2I ont été conçues dans le cadre de la déclinaison territoriale des divers programmes sectoriels. Nous citons à titre d'exemple Tanger Automotive City, Technopole d'Oujda, Midparc, Atlantic free zone, Casanearshore, Parc de JorfLasfar, les agropoles de Meknès et de Berkane, le parc Haliopolis. La mobilisation de ces projets cités ci-dessus correspond à la vision de territoire octroyé (Courlet et al., 2013), c'est-à-dire un territoire dont les intervenants sont exogènes et qui mobilisent et profitent des ressources qui échappent à la population locale. Cette logique renvoie à la notion de territoires de projet contrairement à la notion de projets de territoire qui relève du territoire construit, dont l'émergence puise dans ses propres ressources dévoilées par l'interaction et l'implication des acteurs locaux.

L'amélioration des perspectives de croissance et de compétitivité de l'économie marocaine à l'ère de l'économie de la connaissance et du savoir passe par le soutien à l'innovation et à la recherche & développement. Joignant le geste à la parole, l'initiative « Maroc innovation* » lancée en 2009 vise à insérer le royaume dans cette nouvelle donne économique. Et cela à travers divers piliers stratégiques, notamment la promotion des clusters en vue de créer des écosystèmes favorables à la collaboration entre entreprises, centres de recherche, universités, administrations et autres acteurs autour de projets innovants générateurs

* : Cette stratégie est portée par le Ministère du Commerce de l'Industrie et des Nouvelles Technologies (MCINT), le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche Scientifique (MESFCRS) et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et s'appuie sur une synergie entre les différents intervenants issus de la sphère publique et/ou privée dans le système national de l'innovation.

de fortes valeurs ajoutées, mais également afin d'appuyer le dynamisme de secteurs productifs à l'égard desquels des plans ont été adoptés : Pacte pour l'Emergence industrielle, Plan Maroc Vert pour l'agriculture, Plan Halieutis pour les produits de la mer, Plan solaire, Plan éolien... Dans le même sens, les plateformes innovantes dites aussi cités d'innovations sont associées aux universités et permettent de relier le monde de la recherche et de l'industrie à travers la promotion et la valorisation des capacités scientifiques, technologiques et académiques de l'université, d'accompagner les porteurs de projets innovants et les entreprises innovantes dans le développement de leurs projets etc. Nombre d'universités ont signé des conventions avec le ministère de l'industrie pour la construction de cités d'innovation : Université Mohammed V Rabat, Université Cadi Ayyad de Marrakech, Université Hassan I Settat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès.

L'agglomération des entreprises en tant que nouveau modèle d'organisation promeut l'attractivité des territoires et permet le développement d'une nouvelle dynamique de coopération et de compétitivité des entreprises basée sur le savoir et l'innovation. Plusieurs expériences tels que la Silicon Valley en Californie, les réseaux de compétences allemands, les pôles de compétitivité français ont inspiré divers territoires qui ont fait le pari de prendre des initiatives en faveur de la création et du développement de ce réseau catalyseur de connaissances et d'innovation.

Au Maroc, la création et le développement d'agglomérations d'entreprises consacrées à l'innovation, constituent un atout majeur pour le renforcement des synergies entre les entreprises, les établissements de formation et de recherche. Les clusters sont considérés comme des systèmes favorisant cette collaboration et permettant l'imbrication de la connaissance, de l'innovation et de la compétition sur un territoire sollicitant ainsi sa compétitivité. A ce jour, douze clusters sont opérationnels dans les secteurs industriels et technologiques. Parmi les principaux clusters, nous mentionnons les suivants : Electronique Mécatronique et Mécanique du Maroc, Menara, Moroccan Denim, Maroc Numeric, Agadir Haliopole, E-Medina Smart City et Aerospace Moroccan. L'implantation de ces clusters cherche à atteindre un ensemble d'objectifs fondamentaux définis en amont tels que :

- la promotion de l'innovation,
- le renforcement du potentiel industriel marocain dans les secteurs de l'électronique, des technologies vertes, de l'aéronautique etc.
- la création d'un environnement propice à l'émergence d'activités à fortes valeurs ajoutées,
- la promotion des relations inter clusters,
- le renforcement de l'offre et la compétitivité des différentes régions.

D'autres clusters verront le jour à l'instar du cluster, AGRINOVA Meknès, en attente de labellisation par le ministère de l'industrie va permettre une valorisation du secteur de la biotechnologie et l'agro-industrie. Le secteur du tourisme qui connaît une croissance rapide est appelé à abriter de nouveaux clusters, ceci rejoint la stratégie vision 2020 qui s'engage à

accroître l'importance du secteur et de le déconcentrer à travers la création de huit territoires* dans le but de les doter d'une visibilité internationale et accéder au statut de destination à part entière. Le secteur de l'automobile qui avait été identifié comme pouvant accueillir deux clusters, l'un dans la plasturgie, l'autre dans la production de batteries, devrait voir ces projets se concrétiser** dans les deux prochaines années.

Des clusters (potentiels) spontanés***, porteurs de savoir-faire et à potentiel de développement ont été repérés dans le cadre des premières enquêtes menées sur les systèmes productifs localisées par la direction des aménagements et des territoires. Plusieurs groupements industriels constitués spontanément au fil du temps ont été recensés et portent sur des industries culturelles. Ces derniers façonnent l'identité des différents territoires à l'exemple de la poterie à Safi, du cinéma à Ouarzazate, du cuir à Marrakech, du Zellige à fès, de la joaillerie en argent à Tiznit... Deux clusters créatifs et culturels ont vu le jour suite au projet « Creative Mediterranean » initiative de l'organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et financés par l'Union européenne et par l'agence italienne de la coopération pour le développement :

- Marrakech créative interiors cluster qui regroupe les entreprises du secteur de la décoration et de l'ameublement.
- Cluster textile de maison de Casablanca

La réussite de l'expérience de clusterisation nécessite de surmonter quelques entraves qui freinent la promotion d'un écosystème innovant ancré dans le territoire.

La faible relation entre l'université et l'entreprise traduite par quelques partenariats peut aboutir à un manque de vision partagée notamment en matière d'adéquation de la formation avec les besoins des entreprises. Cette inadéquation génère des scénarios de chômage, de déclassement ou sur classement qui empêchent de profiter pleinement du capital humain présent sur le territoire.

En ce qui concerne les efforts en matière de R&D, les dépenses allouées à la recherche restent insuffisantes, elles ne représentent que 0.71% du PIB selon les statistiques de l'UNESCO. Ce taux reste loin de l'objectif de dépenses d'investissement en R&D de 1% du PIB. De même, les activités de recherche et d'innovation sont principalement mises en œuvre par les universités publiques ainsi que par les 17 établissements publics de recherche (CNRST, CRTS, CNESTEN, IPM...), contre un petit nombre d'entreprises qui y participent (CERPHOS faisant partie de l'OCP, MANAGEM, ONEP...). Pour ce qui est du nombre de chercheurs, pour un million d'habitant, il est de 1032 chercheurs. Tous ces indicateurs témoignent d'une décélération en matière de production de la connaissance.

* : « Atlas et vallées », « Grand sud atlantique », « centre atlantique », « Cap nord », « Maroc centre », « Marrakech atlantique », « Maroc méditerranée », « Souss sahara atlantique ».

** : « Cluster au Maghreb : entre mondialisation et territorialisation », Mars 2019.

*** : Les clusters spontanés ; ce sont des regroupements souvent anciens qui se sont construits sur un savoir-faire, diffusé, nourri par un territoire en particulier. Ces clusters, reposant sur une histoire et apportant une identité forte à une région, représentent un capital culturel.

En termes de compétitivité et de visibilité du territoire, le cluster a échoué à étendre ses bienfaits sur toutes les régions marocaines. Les disparités régionales continuent d'augmenter, les régions du centre restent privilégiées (Casa-Settat, Rabat-Salé –Kenitra) et Nord (Tanger-Tétouan-Al Hoceima) au détriment des autres régions tels que (Drâa-Tafilalet, Laâyoune-Saïa-Al Hamra...). Selon les statistiques du HCP12, la contribution des régions dans la formation du PIB montre que trois régions sur douze réalisent plus de la moitié du PIB (Casablanca-Settat (32.2%), Rabat Salé Kénitra (16%) et Tanger Tétouan AlHouceima (10.1%)) et concentrent l'essentiel de la richesse, des infrastructures, des entreprises et des services. De même l'entrepreneuriat considéré comme vecteur de l'innovation et accélérateur du développement régional connaît des disparités entre les douze régions du royaume en termes de dynamique entrepreneuriale. Selon le rapport du global entrepreneurship monitor (GEM) trois régions contribuent à l'activité entrepreneuriale nationale : régions de Casa-Settat (26.8%), Tanger Tétouan AlHoceima (18.3%) et l'oriental (13.4%).

Bibliographie

1. Christophe DESCHAMPS & Nicolas MOINET, (2017) : « **la boîte à outils de l'intelligence économique** », ed : DUNOD, Paris.
2. Claude ROCHET & Michel VOLLE, (2015) : « **L'intelligence économique ; les nouveaux modèles d'affaires de la 3^e révolution industrielle** » ed : de boeck, Bruxelles.
3. Christian Marcon & Nicolas Moinet, (2011) : « **L'intelligence économique** » ed : les Topos, DUNOD, France.
4. Éric DELBECQUE, (2008) : « **L'intelligence économique ; questions judiciaires** », ed : Presses universitaires de France, France.
5. François Jakobiak, (2009) : « **l'intelligence économique, techniques & outils** », 2^{ème} édition, EYROLLES, France.
6. Frédérique Peguiron, (2006) : « *Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs* » thèse de Doctorat, université de Nancy, France.
7. Jean Corneloup, Philippe Bourdeau & Pascal Mao, (January 2008) : « **vers une intelligence territoriale du tourisme** », Revue ResearchGate.
8. Laurent GRANGER, (2022) : **fiches pratiques : « Savoir utiliser la roue de Deming »**, présentée dans le site : Manager GO, date de consultation : 11/05/2022. Le lien : <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/pdca.htm>
9. R. LAHRACH, D. HELMI & H. El MAKHAD, (Juin2020) : « **Intelligence territoriale descendante : Cas d'agglomération d'entreprises au Maroc** » Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier 9, N° 1.
10. Maud. PELISSIER, (2009) : « **étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ?** » Revue Internationale d'Intelligence Economique, N°2, Vol1.
11. Rouach D, (1999) : « **La veille technologique et l'intelligence économique** », PUF, Que sais-je ? n°3086.
12. ROUAG Riad, (2012) : « **Guide pratique de l'intelligence économique** » ed : El Maarif liltibaa, Algérie.