

LES NOTES d'ETD

Les systèmes de veille et d'observation économiques des intercommunalités

Veille économique, intelligence économique, intelligence territoriale, veille stratégique, observatoires économiques nationaux ou locaux, portails d'informations stratégiques... autant de termes et dispositifs de plus en plus souvent évoqués dans les sphères privée et publique.

Au moment où la compétence « développement économique » des collectivités est en cours de redéfinition, les collectivités cherchent de plus en plus à disposer d'outils appropriés d'observation et de veille économiques. De tels moyens sont, entre autres, essentiels pour mieux anticiper les crises face à l'accélération des mutations économiques qui souligne la fragilité de nombreux territoires.

Ainsi depuis 4-5 ans, un nombre important d'initiatives émerge au niveau tant local que national. Face à ce foisonnement de formes et d'objets de la veille, un premier état des lieux s'avère indispensable.

Quelles sont aujourd'hui les formes de cette activité de veille économique ? Comment s'organise la veille aux différents échelons du territoire ? Qui sont les acteurs de la veille économique dans les territoires ? Quelles sont leurs actions ?

Aperçu de la veille économique en France

Des milles et une façons de faire la veille

Après un premier tour d'horizon des processus de veille mis en place par les territoires, un constat s'impose : il n'existe pas **une** veille économique mais **des** veilles économiques. En effet, selon l'échelle territoriale, les objectifs, les formes et le degré d'aboutissement et d'intégration des systèmes de veille vont différer⁽¹⁾.

La veille économique peut avoir plusieurs objectifs.

Tout d'abord, **il peut s'agir d'un service proposé par la collectivité aux PME de son territoire.** De plus en plus, la compétitivité des entreprises passe par une information fiable, qualifiée et pérenne. Dans un monde mondialisé et souvent complexifié, il est difficile pour une PME de suivre l'ensemble de l'environnement, des avancées et de la concurrence sur son secteur. Le service public territorial peut donc consister à offrir à ces petites structures qui (contrairement aux grandes entreprises) ne disposent pas de cellule de veille interne, une connaissance des évolutions économiques de la filière, des concurrents ou encore des technologies qui lui sont nécessaires. Dans ce cas, la collectivité œuvre au service des entreprises de son territoire dans un souci de maintien ou de croissance de l'activité.

La collectivité agit ainsi dans un double objectif : maintenir ou développer une dynamique économique locale en renforçant la compétitivité des entreprises de son territoire, et contribuer à l'attractivité de son territoire en offrant un service performant et utile.

Sur d'autres territoires, la veille est plutôt sectorielle. La collectivité fait le

choix délibéré et stratégique de ne suivre que quelques secteurs en vue sur le territoire : soit parce qu'ils sont fragilisés (secteurs industriels le plus souvent) ou fortement pourvoyeurs d'emplois, ou encore parce qu'ils présentent une opportunité de développement importante pour le territoire. Dans ce cas, la veille a un objectif clairement stratégique et s'inscrit dans une logique de spécialisation de l'activité locale.

La veille économique peut également se traduire par la mise en place d'un observatoire économique. Celui-ci peut remplir les missions ci-dessus évoquées mais il peut aussi avoir pour objectif d'offrir en permanence une connaissance fine du tissu local afin de mieux orienter les choix politiques et stratégiques, mieux anticiper l'avenir.

Les destinataires et donc les objectifs de la veille sont variés et s'intègrent à des degrés divers au projet de territoire :

- ➔ **La veille est un préalable**, un socle à la stratégie car elle permet d'identifier les menaces et opportunités présentes sur le territoire et permet de mieux anticiper les évolutions à venir ;
- ➔ **La veille est un élément de la stratégie** : elle répond à un choix de spécialisation et de compétitivité du territoire ;
- ➔ **La veille est un service rendu par la collectivité aux PME de son territoire** afin d'en renforcer la compétitivité.

(1) - voir le glossaire page 10



Les démarches en cours

Une prise de conscience nationale

Dès 1994, le Commissariat général au plan⁽²⁾ soulignait le retard de la France vis-à-vis de ses principaux concurrents en matière d'intelligence économique. A cette époque, les suites données à ce constat ne furent pas nombreuses.

Récemment, plusieurs nouvelles démarches ont été lancées au niveau national, où l'échelon régional joue un rôle primordial.

Citons, tout d'abord, le rapport sur **L'Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale** rédigé en juin 2003 par Bernard Carayon. Le député du Tarn montre l'imbrication des logiques d'entreprises et de territoires et propose de développer l'intelligence économique dans les territoires. Il souligne en effet la nécessité de structurer de véritables réseaux d'acteurs pour que l'information puisse être partagée et valorisée. L'échelon régional (via les préfetures de région) s'avère particulièrement pertinent pour coordonner et produire de l'information. La nouvelle loi de décentralisation, en renforçant la compétence régionale en matière de développement économique, confirme la pertinence de ce choix et la nécessité de solliciter de nouveaux partenariats avec les Conseils régionaux.

Pour ce faire, **l'Agence nationale pour la Diffusion de l'Information Technologique (ADIT, société nationale d'intelligence économique)** a été missionnée par le Premier ministre et le ministre de l'intérieur pour mobiliser l'ensemble des acteurs de l'intelligence économique autour des Préfets de région. Sept régions au total ont été désignées pour expérimenter cette mise en cohérence des moyens de la veille économique : Alsace, Aquitaine, Ile-de-France, Midi-Pyrénées, PACA,

Centre et Poitou-Charentes. Après avoir identifié un ou deux secteurs stratégiques par région testée, une batterie d'outils de veille sera mise en place pour rassembler toutes les informations utiles.

Par ailleurs, Claude Viet⁽³⁾ dans son **Rapport sur la Mission exploratoire sur l'accompagnement des mutations économiques** souligne l'importance à donner à l'anticipation et à la préparation au changement dans un contexte de délocalisations et de changements d'activités.

Pour ce faire, la **Mission Interministérielle sur les Mutations Économiques (MIME)** s'est vue confier la mise en place d'observatoires régionaux et d'un observatoire national⁽⁴⁾. Les observatoires régionaux sont co-pilotés par les Préfets de région et les Conseils régionaux, sous l'impulsion des correspondants régionaux de la MIME. Ces observatoires réunissent les Préfets de départements, les différentes collectivités, les partenaires sociaux, les organisations professionnelles, les chambres consulaires... tous devant définir ensemble un diagnostic partagé.

Le premier observatoire régional initié par la MIME a été mis en place dans la région Pays de la Loire en octobre 2003.

Ces deux démarches parallèles ont en commun le fait de s'appuyer sur l'échelon de la région pour la mise en œuvre de dispositifs d'observation, de veille et d'intelligence économique.

Cependant, elles diffèrent tout en se complétant sur certains points. Si les observatoires régionaux de la MIME ont pour but d'aider à anticiper les mutations sur les territoires, l'ADIT se concentre plutôt sur l'appui à la mise en œuvre et les outils de la veille proprement dite.

(2) - MARTRE, Henri (1994) - Intelligence économique et stratégie des entreprises

(3) - ce dispositif a été validé par le CIADT du 13 décembre 2003.

(4) - ce dispositif a été validé par le CIADT du 13 décembre 2003.

L'ADIT permet l'obtention d'une information stratégique sur des secteurs particulièrement sensibles identifiés au préalable⁽⁵⁾. L'ADIT est chargée de mettre au service des régions son savoir-faire en termes de capitalisation et de recherche d'informations. Indépendamment de ces démarches, des services déconcentrés de l'Etat et

des organismes publics régionaux ont une activité de veille économique. Citons par exemple : les trésoreries générales, les services fiscaux, les DRCE, DRIRE, DRCCRF, DIREN...

D'autres établissements publics peuvent également travailler dans ce domaine à cet échelon : l'INSEE, l'ANVAR, la Banque de France...

Le rapport Carayon distingue 3 types de régions :

- ➔ **Les régions qui sensibilisent** : ce sont celles qui proposent des conseils ou des formations aux chefs d'entreprises pour les informer des enjeux de la veille. En général, elles sont essentiellement sensibilisées à la question de la protection de l'information plus qu'à celle de la veille. C'est par exemple le cas de la région Picardie.
- ➔ **Les régions qui ne coordonnent pas** : c'est par exemple le cas de la Haute-Normandie qui a aussi bien mis en place des outils de veille stratégique et produit des études prospectives sectorielles qu'a aidé les entreprises en finançant, via le contrat de plan, leur projet d'intelligence économique. De nombreuses autres régions sont dans ce cas de figure. Elles sont sensibilisées à

la nécessité d'investir le champ de l'intelligence économique ; néanmoins, leur action ne passe pas par une coordination des actions ou des acteurs.

- ➔ **Les régions qui ont un plan stratégique**. Cette catégorie se divise elle-même en deux sous-catégories :
 - les régions qui ont une volonté de plan stratégique mais pas de structure de coordination. C'est le cas des régions Alsace et Midi-Pyrénées ;
 - les régions dont le plan stratégique s'accompagne de la mise en place d'une instance de coordination. Souvent ces régions ont mis en place un schéma régional d'intelligence économique et ont créé une instance qui sert de ressource et d'appui pour les entreprises. C'est par exemple le cas de la Franche-Comté et du Nord-Pas de Calais.

Un échelon régional déjà mobilisé

Certaines régions n'ont pas attendu ces rapports pour se préoccuper d'intelligence économique. Bien avant les observatoires de l'ADIT et de la MIME, des régions ayant pris conscience des enjeux liés à l'intelligence économique s'étaient engagées dans des schémas régionaux d'intelligence économique, des partenariats entre Conseils régionaux, CRCI, Préfectures de régions, Services de l'État...

Ces régions se sont investies à des degrés très divers dans des processus d'intelligence économique, quelques-unes allant jusqu'à la mise en place d'une organisation et de partenariats structurés. On peut citer la Bretagne, la Basse-Normandie, le Centre ou encore la Lorraine⁽⁶⁾ qui se sont lancés dans des dispositifs de veille (au service de l'intelligence économique) depuis plusieurs années.

(5) - ces secteurs sont : l'imagerie médicale en Alsace ; le vin, les biotechnologies et l'aéronautique en Aquitaine ; les laboratoires en Ile-de-France Sud ; l'aéronautique en Midi-Pyrénées ; la gestion des risques naturels en Paca.

(6) voir page 7 l'exemple de Decilor™, « Dispositif d'intelligence économique et stratégique de la Région Lorraine »



Les systèmes de veille et d'observation économiques des intercommunalités

En Basse-Normandie, l'intelligence économique était déjà inscrite dans le précédent Contrat de Plan État-Région (CPER). Un dispositif de coordination des entreprises, universités, centres de recherches et pouvoirs publics a été mis en place sous l'égide du Conseil régional et du Préfet de région.

Dans la plupart des régions, la prise de conscience d'une nécessaire capitalisation de l'information économique a eu lieu. Nombreuses sont celles qui prévoient de se lancer dans ce type de

démarche avec ou sans l'appui de l'État. Les Contrats de Plan État-Région en cours, pour plus de la moitié d'entre eux, prévoient ainsi des interventions concrètes dans le domaine de l'intelligence économique. Ces actions concernent, d'une part, la sensibilisation et la formation à l'intelligence économique et, d'autre part, la mise en place effective de cellules de veille économique (le plus souvent en direction des PME-PMI du territoire, avec un choix sectoriel stratégique).

L'action des territoires infra-régionaux

A l'intérieur des régions, d'autres acteurs conduisent également une activité de veille. Il s'agit notamment des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), par les relations privilégiées qu'elles entretiennent avec les entreprises et des intercommunalités du fait de leurs actions en matière de développement économique.

Les CCI sont des acteurs centraux de l'intelligence économique au niveau local. La plupart des chambres de commerce et d'industrie ont développé des outils d'intelligence économique. Ces outils sont très variables en terme de qualité et d'impact, selon qu'il s'agisse d'observatoires économiques, de portails d'informations, de mise à disposition de documentalistes, ou de créations de réseaux.

Dans le cas des collectivités territoriales, nombre de départements, via leur comité d'expansion, ont mis en place des dispositifs de veille économique souvent en partenariat avec d'autres organismes du territoire.

C'est par exemple le cas de l'Observatoire économique de Touraine⁽⁷⁾ qui associe la CCI de Touraine, le Conseil

général d'Indre et Loire et la Communauté d'agglomération de Tour(s) plus. L'observatoire est fondé sur le partage d'informations entre partenaires chargés d'alimenter une base de données très précise sur le territoire. Ces informations sont ensuite partagées entre les différents membres de l'observatoire (CCI, syndicats de pays, services de l'État, organismes sociaux et paritaires, établissements publics, SEM, agences de développement...). Son objectif est de nourrir par une connaissance fine du territoire les choix stratégiques de développement. Un autre exemple d'observatoire économique abouti, là aussi à l'échelle départementale, est l'**Observatoire de l'économie des territoires de Loir-et-Cher**. Cet observatoire réunit plus d'une trentaine de membres parmi lesquels l'État, le Conseil général, les chambres consulaires, l'agence de développement économique, l'association des maires... L'observatoire publie plusieurs documents d'information économique sur le territoire (à des échelles allant de la commune au département en passant par le canton ou le pays...) et travaille également en collaboration avec l'agence de développement économique du département pour offrir des

(7) voir la fiche-exemple détaillée page 8



Trois exemples d'observatoires économiques locaux et de centres de ressources

Le territoire de référence

Les dispositifs retenus s'inscrivent aux échelons régionaux, départementaux et intercommunaux et démontrent que chaque territoire peut représenter un échelon pertinent dès lors qu'il constitue un territoire d'échanges économiques. Cependant, l'ambition des observatoires est souvent limitée par les moyens mobilisés par la structure (moyens propres et partenariats).

Les trois exemples décrits sont :

- Decilor™, dispositif d'intelligence économique et stratégique de la région Lorraine ;
- l'observatoire économique de Touraine, en Indre-et-Loire ;
- l'observatoire économique de la filière bois, de la Communauté de Communes de Mimizan (Landes).

Les objectifs

Si les observatoires économiques constituent des outils d'aide à la décision, leurs modalités de fonctionnement et leurs missions varient considérablement en fonction de leur cible.

Ainsi, l'observatoire économique de Touraine s'adresse aux acteurs publics et économiques locaux. Il pratique l'observation et le recueil de données statistiques et socioéconomiques, le traitement et l'analyse en vue de la réalisation d'études qui influenceront les choix stratégiques des acteurs. C'est avant tout un dispositif de connaissance et d'aide à la décision des politiques économiques territoriales.

Decilor™ et l'observatoire économique de Mimizan servent d'autres objectifs, en s'adressant directement aux entreprises. Ils sont ciblés sur des filières précises et transmettent les informations ciblées aux entreprises afin que celles-ci prennent les bonnes décisions au bon moment. Ces deux outils constituent davantage des services rendus aux entreprises (PME / PMI), dans le cadre de leur stratégie.

On peut distinguer d'un côté une observation locale dans une logique territoriale, de l'autre une veille stratégique dans une logique entrepreneuriale.

DECILOR™

Dispositif d'information stratégique en Lorraine

Le contexte

Le conseil régional de Lorraine, dans son Projet Lorrain 2000–2006, souhaite accroître la compétitivité globale de la région. Tout doit être mis en œuvre pour renforcer les outils d'aide à la décision des chefs d'entreprises :

- le maintien de l'aide au conseil,
- le développement de l'accès à l'innovation et aux technologies clés,
- la capacité des chefs d'entreprise à accéder et à exploiter l'information stratégique leur permettant d'apprécier leur environnement socioéconomique, scientifique et technique, institutionnel et social et de prendre les décisions les plus appropriées.

Le territoire : la région Lorraine

Le projet et son objectif

Un dispositif d'information stratégique, DECILOR™, alimente les PME-PMI des filières du bois, de la transformation des métaux, de la logistique et de la santé en informations personnalisées et individualisées, brutes ou validées, dans le cadre d'une veille environnementale, pour :

- fournir une information pertinente personnalisée en structurant les flux d'information vers les PME-PMI en provenance de sources multiples et/ou validées ou qualifiées ;
- proposer une méthode et des moyens pour vulgariser l'accès à l'information en aidant à classer puis à hiérarchiser les besoins informationnels à l'aide d'une méthodologie structurante ;
- réaliser une veille automatisée et personnalisée pour les PME-PMI, à partir de 9 thèmes de veille prédéfinis.

Les moyens opérationnels

- **Une cellule back-office** qui accueille des consultants spécialistes, supports d'intermédiaires spécialistes dans la transmission d'informations entre la source et la cible, intégrés aux Centres de veille sectorielle.
- **Un site portail** qui recueille les produits du processus d'intelligence économique, comprenant des liens vers d'autres sites, ses propres bases de connaissance, sa veille individualisée et ses propres outils méthodologiques.



Les systèmes de veille et d'observation économiques des intercommunalités

- Le **réseau lorrain**, composé des sources électroniques (sources d'informations validées et qualifiées) et de contacts (acteurs du tissu économique lorrain : PME-PMI, organismes partenaires régionaux et les 5 centres de veille sectorielle). Ces deux composantes complémentaires permettent de rompre l'isolement du chef d'entreprise, en lui permettant d'identifier un correspondant et de communiquer avec lui et d'associer rapidement des informations validées et qualifiées en provenance de la cellule.

La mise en œuvre (3 étapes)

- **La préparation** : prise de connaissance des acteurs du territoire propres ou communs à chacune des filières.
- **La définition** : réalisation d'un prototype fonctionnel avec un panel témoin d'entreprises, qui valident ou ajustent les premiers produits issus du dispositif d'intelligence économique territoriale.
- **Le déploiement** : extension du dispositif à l'ensemble des entreprises des secteurs (environ une centaine d'entreprises).

Les premiers enseignements

- Appliquée au territoire, la démarche d'intelligence économique stratégique aboutit aux mêmes effets que pour les entreprises, c'est-à-dire comme déclencheur d'une démarche de développement de la compétitivité.
 - pour en savoir plus : www.decilor.org

L'observatoire économique de Touraine

Le contexte

L'Observatoire économique de Touraine (Indre-et-Loire) a été créé en 1991 avec pour mission de monter un système d'information économique et sociale départemental, outil d'aide à la décision, partagé par l'ensemble des organismes et acteurs du développement local. L'Observatoire a d'emblée été créé sous forme d'une Association regroupant une quarantaine de partenaires institutionnels, socioprofessionnels et paritaires, sur le principe d'une mise en commun de moyens et de données.

Le territoire : le département de l'Indre-et-Loire

Le projet et son objectif

Créer un observatoire fondé sur un partenariat institutionnel, socioprofessionnel et territorial, permettant un travail en réseau de l'ensemble des acteurs concernés par le développement local et l'aménagement du territoire de la Touraine. Il intervient dans les domaines de :

- création et gestion d'outils d'information sur l'économie locale (bases de données, fichiers, enquêtes, etc...),
- connaissance et utilisation des bases de données et des fichiers gérés par d'autres organismes dans un partenariat organisé,
- analyses et études à partir des différentes sources d'informations répertoriées,
- cartographie et géocodage (localisation des équipements et entreprises à l'adresse),
- conseil et formation en : création de systèmes d'information territoriale et d'observatoires économiques, connaissance et mobilisation des sources d'informations économiques locales, méthodologie des diagnostics socio-économiques, connaissance de l'économie tourangelle.

Les moyens opérationnels

- **Le personnel :** 10 personnes rattachées à l'observatoire, dont 5 en charge des études et/ou de thèmes spécifiques, un administrateur réseau et base de données, un cartographe.
- **Une base de données BASILE 4D :** fichiers d'équipement publics et privés et de bases de données thématiques intégrés à un système de gestion unique et reliés à un SIG, permettant des exploitations, des analyses, des représentations cartographiques, rapidement, avec des données actualisées en permanence.
- **Le réseau BASILE-EXTRANET :** permettant l'accès aux bases de données aux organismes associés à l'observatoire.
- Le site www.economie-touraine.com, site d'information sur l'économie tourangelle et portail sur les institutions ayant en charge le développement des activités locales et l'aménagement du territoire.



L'observatoire économique de la Communauté de communes de Mimizan

Le contexte

La Communauté de communes de Mimizan possède sur son territoire une filière d'activités liées à la filière bois, allant de la préparation des sols et la sélection des essences jusqu'aux modes de transformation ultimes (parquet, lambris, papier, sacs...). Le bois a logiquement constitué un axe de développement de la Communauté de communes de Mimizan qui a créé dans cet objectif un site Internet dédié à cette filière.

La spécificité de cet observatoire tient particulièrement au fait que la Communauté de communes est relativement petite (9 700 hab.) avec Mimizan pour ville-centre (8 000 hab.).

Le territoire

L'observatoire est porté par le service développement économique de la Communauté de communes de Mimizan, mais son action a une vocation régionale (Aquitaine).

Le projet et son objectif

Le service économique de la communauté de communes, ouvert le 6 février 1998 avec le soutien du Conseil régional d'Aquitaine et du Conseil général des Landes et en partenariat avec la Maison de la Forêt d'Aquitaine, a créé un site internet : mediaforest.net. C'est un outil à destination de l'ensemble des internautes français et étrangers s'intéressant à la filière pin des Landes en Aquitaine (grand public, professionnels, scientifiques, scolaires, enseignants, élus). Il a pour objectifs :

- d'offrir un large écho aux initiatives économiques, culturelles et touristiques relatives au plus grand massif cultivé de résineux d'un seul tenant en Europe ;
- d'assurer une veille technologique pour les entreprises, d'éditer un journal en ligne et de diffuser directement des informations utiles aux entreprises (mail, fax).

Les moyens opérationnels

- Une base de données sur le foncier et les locaux disponibles sur le territoire de la communauté de communes.
- Une base de données des aides aux entreprises.
- la gestion des dossiers des porteurs de projets orientés sur le bois.
- Le personnel : 3 personnes en charge de la direction et de l'animation du site ; 3 personnes en charge du développement et de l'animation du site. Parmi ces 6 personnes, 2 assurent une fonction de veille (recherche, analyse et diffusion de l'information).
- Pour en savoir plus : www.mediaforest.net



Petit glossaire de la veille et de l'intelligence économiques

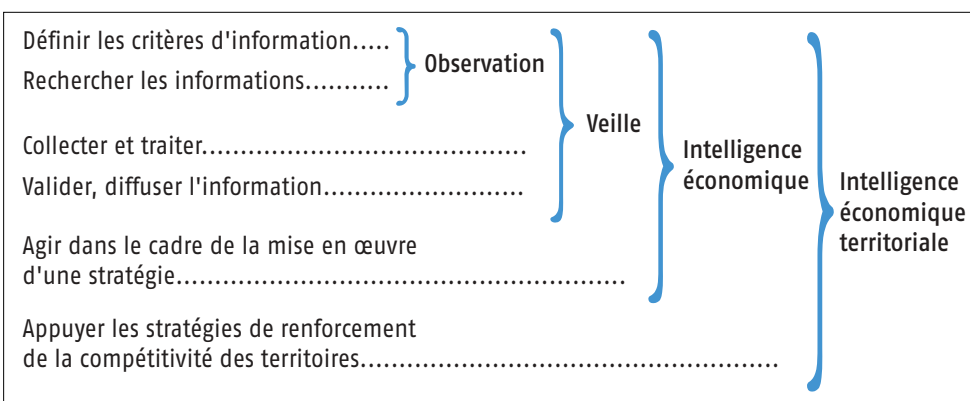
Présentation générale

L'observation, la veille et l'intelligence économiques renvoient à trois étapes successives essentielles du management de l'information :

- la **quête de l'information**, qui nécessite de définir des critères de recherche précis, en fonction des objectifs ou du sujet concerné : cette démarche renvoie aux notions d'observation, aux démarches de vigilance et de surveillance de l'environnement ;
- la phase suivante correspond à la **collecte, l'analyse, la validation et la**

diffusion de l'information. Il s'agit donc de comprendre et d'interpréter les informations, notamment au regard du contexte dans lequel elles ont été transmises. La veille se différencie de l'observation notamment par son caractère permanent et itératif ;

- Enfin, **l'intégration de l'information** interprétée dans le processus de décision et d'action, procède finalement d'une démarche d'intelligence économique. La bonne information, donnée au bon moment, permet de prendre la bonne décision.



Les notions de veille et d'intelligence économiques se rapportent souvent aux entreprises, avec un lexique inspiré de la guerre économique, de l'espionnage, etc. Appliquée aux territoires, l'intelligence économique territoriale comporte des éléments différents : le territoire comporte des entreprises, des acteurs publics et privés qui interagissent et qui forment une population hétérogène de décideurs (source Y. BERTACHINI⁽⁹⁾), ne permettant pas de dégager une vision unique de la stratégie. Cependant, dans le cadre du renforcement de la

compétitivité du territoire, une stratégie en deux volets émerge : l'approche endogène qui s'intéresse à la valorisation des acquis et l'approche exogène qui veille au renforcement de l'attraction et l'enracinement de compétences nouvelles. L'intelligence économique territoriale serait donc une culture d'organisation entre ces acteurs du territoire, fondée sur la mutualisation et le traitement des signaux destinés à fournir aux donneurs d'ordre, au moment opportun, l'information décisive (source P. GEOFFROY⁽¹⁰⁾).

(9) - BERTACHINI Yann, Information et veille territoriale, 2000, thèse soutenue au CRRM le 20 décembre

(10) - conférence sur l'intelligence économique : recherches et applications, intervention de Philippe GEOFFROY, avril 2003

Définition de la veille

« La veille informative est un dispositif organisé, intégré et finalisé de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information qui vise à rendre une

entreprise, une organisation, quelle qu'elle soit, capable de réagir, à différents termes, face à des évolutions de son environnement. » (source J. MICHEL⁽¹¹⁾)

Quelques définitions de la veille stratégique

« La veille anticipative stratégique est le processus collectif, pro-actif et continu, par lequel un groupe d'individus traquent (captent), de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire (y compris les ruptures) dans le but de créer des opportunités d'affaires, d'innover, de réduire des risques et l'incertitude en

général. Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir rapidement, au bon moment et aux moindres coûts. La veille stratégique est un concept micro-économique applicable à l'entreprise (ou autre organisation considérée individuellement). Elle ne se confond pas avec l'Intelligence Économique, qui est un concept macro-économique. » (source H. LESCA⁽¹²⁾)

Quelques définitions de l'intelligence économique

L'intelligence économique s'articule autour d'un produit (l'information pour agir), d'un processus (les moyens mis en œuvre pour trouver et se servir de l'information) et d'un marché (échange et partage de l'information).

L'origine de l'intelligence économique est anglo-saxonne (« business intelligence »), faisant référence à l'Intelligent Service » (service de renseignement britannique). Dans ce sens, l'approche est plus axée vers les entreprises : on parle de « competitive intelligence », en accentuant le côté concurrence et compétitivité des entreprises.

qualité, de délais et de coût. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre. » (source Commissariat général du Plan)

« L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de

« L'intelligence économique est la maîtrise concertée de l'information et de la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin. Elle impliquera une protection adaptée à tous les stades de son élaboration (acquisition, traitement, exploitation) et au

(11) - veille informative, veille stratégique, intelligence économique... mais au fond, qu'est ce que la veille ? 11 mars 1999. IUT de Besançon. Conseiller du Directeur de l'ENPC, Président de l'Association française pour l'analyse de la valeur.

(12) - Humbert LESCA, Professeur à l'École supérieure des affaires de Grenoble



patrimoine en résultant avec une attention particulière aux prémisses (...). Pour l'essentiel, l'intelligence économique est un cycle d'informations dont la finalité est la production de renseignements stratégiques et tactiques à « haute valeur ajoutée » (source B. BESSON et JC. POSSIN⁽¹³⁾). Dans cette définition, l'accent est mis entre autres sur la détection de signaux faibles.

« L'intelligence stratégique est un processus de collecte, traitement et diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique. Si à cette finalité on ajoute la volonté de mener des actions d'influence, il convient de parler alors d'intelligence économique ». (source C. REVELLI⁽¹⁴⁾)

« Ensemble coordonné des actions de recueil, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques, et obtenue légalement en vue de la mise en œuvre de leurs stratégies, individuelles et collectives ». (source rapport H. MARTRE⁽¹⁵⁾)

« Pendant longtemps, l'économie a été définie par le jeu du marché et de

l'échange. Ce jeu a évolué, avec l'émergence de la compétition puis, désormais, de l'affrontement. L'intelligence économique, expression et levier des stratégies en présence, tant des entreprises que des Etats, peut nous aider à élargir notre vision de la performance, à comprendre le phénomène de la mondialisation, mais aussi à agir pour maîtriser notre devenir. La compréhension et l'exploitation des relations entre l'entreprise et son environnement pertinent sont au cœur de la démarche. Mode de pensée tout autant que mode d'action, l'intelligence économique, fondée sur la maîtrise concertée de l'information et sur la coproduction de connaissances nouvelles, doit être étudiée, afin de fournir aux acteurs politiques, économiques et sociaux, un levier au service de la création de richesses et d'emplois. L'analyse des pratiques d'intelligence économique est par essence pluridisciplinaire, tant il est vrai qu'il faut mobiliser des approches différentes pour rendre compte d'une démarche qui postule qu'il n'existe ni de pure rationalité de calcul, ni de lois économiques universelles, ni de modèle unique de firme performante ». (source JL. LEVET⁽¹⁶⁾)

Petit lexique de la veille

- Axe de surveillance :** Description ou caractérisation de thèmes d'information.
Ex. : dans une veille concurrentielle, la présence de la société X dans les linéaires des grandes surfaces.
- Benchmarking :** Étalonnage de l'entreprise par rapport à une autre entreprise (concurrente ou d'un autre secteur) considérée comme particulièrement performante sur une fonction (service clientèle, coûts industriels...). Le processus peut être continu et alors être intégré au système de veille.

(13) - du renseignement à l'intelligence économique, de Bernard BESSON et Jean-Claude POSSIN, Editions Dunod, 2001.

(14) - Carlo Revelli, L'intelligence stratégique sur Internet (Dunod, 1998-2000)

(15) - MARTRE, Henri (1994) - Intelligence économique et stratégie des entreprises

(16) - extrait de l'éditorial de Jean-Louis Levet dans le premier numéro de la Revue de l'Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique (AFDIE), mars 1997



Les systèmes de veille et d'observation économiques des intercommunalités

- Capteur :** Selon les cas, personne « élément humain » ou dispositif technique (programme informatique) chargé de collecter et de transmettre des signaux correspondant généralement à un axe de surveillance identifié.
- Champ de veille :** Ensemble homogène des données faisant l'objet d'une veille.
Ex. : dans une veille concurrentielle : les sociétés concurrentes directes ou les produits de substitution.
- Cellule de veille :** Ensemble des personnes chargées de prendre en charge la veille.
- Consultant en veille :** Professionnel pouvant apporter son expertise, soit pour prendre en charge une action de veille sur sources formelles et/ou informelles, soit pour conseiller l'entreprise lors de la mise en place de son système de veille (analyse des besoins, conception du système...).
- Information blanche :** Information aisément et licitement accessible (médias, manifestations commerciales...).
- Information formelle :** Donnée qui a été rédigée ou diffusée sur un support (papier, multimédia, son, image...).
- Information grise :** Information licitement accessible, mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès (contenu de banques de données, interviews d'experts...).
- Information informelle :** Donnée recueillie auprès d'une source orale ou n'ayant pas été explicitement mise en forme pour publication.
- Information noire :** Information à diffusion restreinte et dont l'accès ou l'usage est explicitement protégé, nécessite une autorisation pour être obtenue légalement.
- Intelligence économique :** Ensemble des actions coordonnées de recherche, traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût... Définition reprise du « Rapport Martre » qui précise également que la notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions désignées par les vocables de documentation, de veille
- Knowledge Management :** Système mis en place dans l'entreprise pour identifier, collecter, traiter, stocker, diffuser les informations formelles détenues par les membres de l'entreprise ; également transformer de l'information informelle en information formelle.



- Observatoire :** Système d'information spécifique permanent destiné à une entreprise ou une profession, comportant généralement un ensemble coordonné de prestations de veille spécialisées et des dispositifs de diffusion propres à l'organisation.
- Pilote :** Personne chargée d'animer la cellule de veille, de solliciter et entretenir les participations des capteurs, de transmettre les résultats de la veille à la Direction.
- Rapport d'étonnement :** Document rédigé par les salariés de l'entreprise sollicités pour participer au processus de veille et sur laquelle ils indiquent les faits, les informations les ayant plus particulièrement frappés lors de visites hors de l'entreprise (voyages, salons, visites à un fournisseur ou un client, etc...).
- Signal :** Élément d'information indiquant aux veilleurs une évolution de tendances dans le champ de veille. Le signal peut être qualifié de faible (germe annonciateur) ou fort (confirmation d'une tendance repérée - synthèse des positions et menaces d'un acteur).
- Signal critique :** Information critique qui génère le déclenchement d'une analyse stratégique.
- Système de veille :** Ensemble structuré réunissant les compétences répondant à des besoins de veille. Il s'agit donc à la fois de la cellule de veille et des outils.

Des thèmes de veille

- Veille stratégique :** Concerne l'ensemble des axes de la stratégie de l'entreprise.
- Veille commerciale :** Clients, fournisseurs, circuits de distribution.
- Veille concurrentielle :** Entreprises concurrentes ou susceptibles de le devenir (nouveaux entrants).
- Veille environnementale :** Cadre socio-politique dont doit tenir compte l'entreprise (dont veille réglementaire, veille sociétale, veille groupes de pression...).
- Veille technologique :** Produits, procédés de fabrication, évolutions technologiques et scientifiques (brevets).
- Veille sectorielle :** Offre, demande, conjoncture, etc... sur un secteur d'activité.
- Veille sociale :** Monde du travail : syndicats, législation sociale, état des relations humaines dans l'entreprise.
- Veille sociétale :** État de la société, comportements sociaux (notions de catégories socioprofessionnelles, de modes de vie, de sociologie...).



Quelques sites internet

Sites généralistes sur la veille

- http://www.i-km.com/it_sites.htm : liste de sites liés à l'intelligence territoriale
- <http://www.regards-intelligence-economique.com/> : site de la revue du même nom
- <http://www.zeknowledge.com/territoires.htm> : site dédié à la gestion des connaissances
- <http://www.veille.com>, site de la communauté de l'intelligence économique (concept, acteurs, outils, méthodes, formations...)
- <http://www.decisionnel.net>, site dédié à l'information décisionnelle pour l'entreprise

Centres régionaux d'intelligence économique

- <http://www.cieouest.com/> : club d'intelligence économique de l'ouest
- <http://www.cries-paca.org/> : comité régional pour l'information économique et sociale en PACA

Autres sites

- <http://www.adit.fr>, site de la société nationale d'intelligence économique (ADIT)
- <http://www.moselle.cci.fr/ie.htm>, l'action de la CCI de Moselle pour l'intelligence économique
- http://www.basse-normandie.net/public2/frameset.html?actualite_event.php&frame-d3.html&id=277 : la synthèse des premières assises nationales de l'intelligence territoriale
- <http://www.inist.fr/iera/fichiers/iera21.pdf> : conférence sur l'intelligence économique : recherches et applications, intervention de Philippe GEOFFROY, avril 2003
- <http://www.basse-normandie.net/iebn/index.html> : schéma régional d'intelligence économique en Basse-Normandie
- <http://www.adelec.com>, observatoire économique en Loir-et-Cher
- <http://www.economie-touraine.com>, observatoire économique en Indre-et-Loire