



# Le rôle de l'Intelligence Economique dans la compétitivité internationale

Camille Baulant

► **To cite this version:**

Camille Baulant. Le rôle de l'Intelligence Economique dans la compétitivité internationale. 2020.  
hal-02538945

**HAL Id: hal-02538945**

**<https://hal.univ-angers.fr/hal-02538945>**

Preprint submitted on 9 Apr 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Conférence à l'ESA,  
pour les étudiants du IM2 DA Marchés Internationaux**

Thème 3 : Des avantages comparatifs aux  
Nouvelles Théories du commerce international

**Le rôle de l'Intelligence Economique dans  
la compétitivité internationale**

**Angers, ESA, 8 novembre 2017**

**Camille BAULANT,**

**Professeure d'Economie, Directrice du master Intelligence Economique  
et Stratégies Compétitives, Université d'Angers,**

**Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion - GRANEM**

## Objectif de la présentation

- **Comprendre les nouvelles formes de spécialisation et de compétitivité des entreprises apparues à la suite de la double mutation.**
- **Présenter la méthode de l'intelligence Economique fondée sur le cycle de l'information :**  
Information brutes → Connaissances → Informations utiles à la décision
- **Montrer son intérêt pour analyser des situations complexes en situation d'incertitude et son utilité pour augmenter la compétitivité des firmes à partir d'exemples concrets.**

## Introduction :

- **L'Intelligence Economique est apparue dans les années 90 au moment du retour des pays d'Europe de l'Est à l'économie de marché**
- **Avec le Rapport Carayon (2003) et le développement d'Internet, l'IE est passée à une « seconde phase » de maturité qui dépasse la simple veille sur Internet et qui tend à devenir un «modèle de management»**
- **Mais l'IE s'inscrit dans la double mutation durable de l'économie mondiale. L'IE permet en effet mieux analyser des situations où les différents agents sont simultanément des partenaires à un niveau et des concurrents à un autre niveau.**

## Plan de la présentation

### 1. Evolution de la spécialisation et de la compétitivité des entreprises à la suite de la double mutation.

- 1) Double mutation et « avantages concurrentiels »
- 2) Double mutation et « compétitivité informationnelle »

### 2. Méthodologie et utilité de l'Intelligence Economique

- 1) Les grandes méthodologies de l'IE
- 2) Utilité de l'IE
- 3) Etude de cas de l'IE

### **3. Définition de l'Intelligence Economique et son évolution dans le temps**

- 1) La définition du Rapport Martre (1994)**
- 2) Le Rapport Carayon (2003) et la définition d'Alain Juillet (2004)**

### **4. Utilité de l'Intelligence Economique pour augmenter la compétitivité internationale.**

- 1) Les cas « célèbres » en Intelligence Economique**
- 2) Les cinq grands domaines de l'Intelligence Economique appliqués à toutes les entreprises**

# I. Evolution de la spécialisation et de la compétitivité des entreprises à la suite de la double mutation de l'économie mondiale

## **1. Double mutation et nouvelle spécialisation**

### **1) Mondialisation des informations et des connaissances**

**Mobilité biens → Mobilité capitaux → Mobilité connaissances**

### **2) Passage à une économie de la connaissance :**

**D.I.T.                    →    D.I.P.P.                    →    D.C.T.**

**DIT : Division Internationale du Travail (Smith 1776) selon les facteurs de production**

**DIPP : Division internationale des Processus de Production selon la logique de la FMN (Lassudrie-Duchêne, 1971) qui utilise les divergences entre pays.**

**DCT : Division Cognitive du Travail (JL levet (2001)  
Les savoirs sont morcelés en raison de la spécialisation croissante des savoirs.**

**Il faut les recomposer en nouant des relations entre différents spécialistes. Ces combinaisons originales et ces relations sont elles même créatrices de connaissances (l'innovation est collective)**

**Dans la DCT, il y a ce double mouvement de **codification** et de **particularités propres** à une économie complexe**



## 2. Nouvelle spécialisation et nouvelle compétitivité

### 1) Nouvelle spécialisation et nouveaux acteurs :

« Av. comparatifs » → « Av. hors prix » → « Av. concurrentiels »

Les Nations → Les FMN → Les « clusters »

La différenciation des produits porte ici sur l'ensemble de la chaîne de valeur amont et aval de chaque entreprise.

## 2) Nouvelles formes de compétitivité :

Compétitivité-prix → Compétitivité-prix → Compétitivité informationnelle

A court terme, les échanges restent déterminés par une combinaison de différentes formes de compétitivité :

\* La « compétitivité-prix » : rôle des taux de change et des gains de productivité.

\* La « compétitivité hors prix » : rôle de la différenciation des produits (innovation) et des prix (monopoles).

\* La «compétitivité informationnelle» : rôle des réseaux, des politiques d'influence et de la protection du patrimoine immatériel.

## II. Méthodologie de l'Intelligence Economique

### 1. Les grandes méthodologie de Intelligence Economique: SWOT globale et dynamique

Intelligence Economique : « *la collecte, le traitement, l'analyse prospective et l'utilisation des informations pour augmenter l'efficacité des acteurs économiques* » Camille Baulant (2004)

Intelligence Economique : « *un mode de pensée (du complexe) et un mode d'action (stratégique)* » Jean- Louis Levet (2001)

Méthodologie de l'IE : « *savoir déshabiller l'information que l'on nous donne, savoir déshabiller l'objectif donné par l'entreprise* » (D Musseau, 2004)

## **2. Exemple concret de méthodologie de l'IE :**

**Une entreprise de pépinière souhaite augmenter son CA de ventes de sapins pour Noël**

**Q1 : Qu'est-ce que Noël ?**

**En Allemagne on fête Noël le 6 décembre (la Saint Nicolas)**

**Q2 : Comment je m'organise ?**

**Ressource Humaines : la logistique : personnes pour couper les arbres, camions pour les transporter),**

**Les commerciaux : les points de vente à sélectionner,**

**Le board de l'entreprise : les objectifs précis en terme clientèles : nombre de ventes, la qualité, publics citadins, publics étrangers ...,**

**Le service juridique (relation entre sapins et développement durable pour la planète)**

**Synthèse de l'ensemble : comment choisir la moins mauvaise solution pour mon projet**

**Q3 : Dans quel contexte** : une matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dynamique : partir de mes **faiblesses** pour les transformer en **forces**, utiliser les **menaces** pour les transformer en **opportunités**

**Q4 : Quels sont mes concurrents ?** Directs (autres producteurs de sapins) indirects (confiseurs, ...)

**Q5 : Qui s'opposent à mon projet**  
Impossibilités majeures ou mineures

**Q6 : Qui fait quoi, quand et comment**  
Éviter que mes sapins soient livrés le 26 décembre...

**Intelligence Economique n'est pas une simple posture**

**volontariste : « cela ne fait rien, cela passera »**

**Exemple d'un meuble de 45 cm de largeur dans une porte de 44 cm,**

**Exemple des nouveaux portails de sécurité dans les aéroports américains qui n'acceptent que les conteneurs américains qui ont la bonne largeur**

**Intelligence Economique : mode de pensée (le global) et mode d'action (l'accompagnement) :**

**1. Analyse globale →**

**2. Confronter différents points de vues via un système de Questions -Réponses (cf enseignement anglo-saxon) →**

**3. Synthèse intelligence (on rajoute de la connaissance : DCT) →**

**4. Choisir la moins mauvaise solutions**

- 1. Un état d'esprit (curieux) →**
- 2. Une méthodologie en différentes étapes (de 3 à 12 étapes selon le problème posé et la personnalité des acteurs) : l'important est de pouvoir s'approprier la méthode et de savoir si on est sur son point fort ou son point faible**
- 3. Un choix : la moins mauvaise solution pour son projet (notion avantages comparatif de Ricardo) →**
- 4. L'accompagnement de sa décision stratégique.**

### **3. Étude de cas en Intelligence Economique :**

**Je suis un négociant en fleurs, principalement en tulipes que j'importe de Hollande grâce à une flotte de camions dont la plupart appartient à un sous-traitant quasi exclusif. Je dispose d'une base logistique à l'ouest de la région parisienne et quelques usines en France (Toulouse, Lyon, Rennes, Bordeaux). J'emploie 400 salariés. Je suis présent sur presque tous les marchés français . Aucun à l'étranger. Ma société fonctionne bien, mais je n'arrive pas à m'étendre car le segment est saturé.**



## 4. Le rôle de la culture pour gérer l'information :

### USA

**Darwin**

**Evolution espèces**

**Stock-flux**

**Rationalisme de Newton**

**Complexe**

**Approche inclusive (et)**

**Adaptation**

**Motivations**

**Ouverture**

**Stratégie offensive**

### France

**Lamarck**

**fixité des espèces**

**stock**

**Rationalisme de Descartes**

**Complicqué**

**approche exclusive (ou)**

**Fixité**

**Acquis**

**Fermeture**

**Stratégie défensive**

## Différents types de management aux USA et France :

### USA

**Small Business Act**  
**SWOT dynamique**  
**Innovation**  
**Points stratégiques**  
**Top 25**  
**Nouvelles filières**  
**Flexibilité**  
**Conspirateur**  
**Guerre de l'information**  
**Coopétition**

### France

**Colbertisme**  
**SWOT statique**  
**Points forts**  
**Tout contrôler**  
**CAC40**  
**Filières existantes**  
**«Faire carrière »**  
**Assureur**  
**Rétention de l'information**  
**culture du secret**

## « Management : adaptation » :

**Pascal Picq, 2011**

- **La firme qui gagne le plus des parts de marché n'est ni l'entreprise la plus forte (FMN et monopole), ni la plus intelligente (innovation et qualité) **mais celle qui sait s'adapter** (différenciation sur l'ensemble de la chaîne de valeur)**
- **Ce qui fait notre succès aujourd'hui ne suffit pas à faire notre succès demain, **il faut innover** ! (Japon, USA, Chine)**

➤ France : « Gérer les talents ! »

Laisser les faire s'ils ont des talents !

➤ La meilleure défense est aujourd'hui « l'attaque »  
(**l'innovation**) et nous devons « **accompagnez** » **nos choix stratégiques** (il n'y a plus de relations linéaires ou automatiques)

### III. Définition de l'Intelligence Economique et son évolution dans le temps

#### **1. La Définition du Rapport Martre (1994) :**

**«L'Intelligence Economique 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 ».**

#### **2. Le Rapport Carayon (2003) et la définition d'Alain Juillet (2004)**

**1) Le Rapport Carayon note le retard pris par le France en IE et compte plus de 60 définitions de l'IE**

2) La « Deuxième phase » de l'Intelligence Economique :

- **Démarche globale d'Intelligence Economique** et non plus seulement de la veille ou la sécurité des informations
- logique d'**augmentation du patrimoine** plus que la protection du patrimoine
- De l'aspect défensif à l'**aspect offensif**
- Nomination d'un **Haut Responsable en Intelligence Economique** auprès du Premier Ministre

3) L'Intelligence Economique est par A. Juillet en décembre 2004  
comme :

« la maîtrise et protection des informations stratégiques utiles  
aux agents économiques »

#### 4) L'Intelligence Economique aujourd'hui :

<http://www.portail-ie.fr/>

#### **Définition selon Christian Harbulot**

« L'intelligence économique se définit comme la recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Elle comprend toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel (protection, veille, influence)».

#### **Définition selon Bernard Carayon**

« L'intelligence économique est "une politique publique d'identification des secteurs et des technologies stratégiques, d'organisation de la convergence des intérêts entre la sphère publique et la sphère privée". C'est "une politique publique se définissant par un contenu et par le champ de son application. Le contenu vise la sécurité économique.»

### 3. Caractéristiques actuelles de l'Intelligence Economique :

- 1) L'Intelligence Economique est une **méthode de travail** qui vise à collecter, traiter et analyser les informations en vue de maximiser les performances des agents économiques.
  
- 2) Il existe deux courants de l'Intelligence Economique :
  - **Partage des informations** (Rapport Martre, AFDIE) : définition méthodologique et systémique
  - **Influence et guerre économique** (Rapport Carayon, EGE) : définition dynamique et conflictuelle
  
- 3) La Synthèse : la « **coopétition** » : mélange de «coopération» et de «concurrence»



## **4. Les cinq domaines de l'Intelligence Economique :**

- 1) La veille sous toutes ses formes : économiques, financières, sociétales et pas seulement technologique, concurrentielles et commerciales**
- 2) Le traitement de l'information et l'analyse prospective sous formes de scenarii**
- 3) L'action : les politiques stratégiques de l'entreprise en gestion des opportunités et des menaces : les nouvelles « SWOT » : transformer les menaces en opportunités**
- 4) L'accompagnement de l'action :  
la protection du patrimoine immatériel,  
les réseaux  
et l'influence et le lobbying**
- 5) Le retour d'expérience**

### III. Utilité de l'Intelligence Economique pour augmenter la compétitivité internationale

#### **1. Les cas « célèbres » en Intelligence Economique**

##### a) Le cas Gemplus : savoir contrôler les « points stratégiques » en économie de la connaissance mondialisée

- La société GEMPLUS exploitait les innovations provoquées par l'innovation de la **carte à puce de Roland Moreno** (qui avait déposé son brevet dès 1975).
- En 2001, suite à la crise des hautes technologies, une partie du capital social de GEMPLUS est **rachetée par le fonds américain Texas Pacific Group** qui devient le principal actionnaire de Gemplus.
- En 2002, **Alex MANDL** est nommé à la tête de GEMPLUS alors qu'il est également administrateur de In-Q-Tel , le fonds d'investissement crée par la CIA.

## b) Le cas NAVISTA : innovation pour contrôler les points stratégiques

- NAVISTA est une entreprise spécialisée dans le réseau qui a inventé le « **diskless** » pour les ordinateurs personnels.
  
- Pour les ordinateurs munis de « **diskless** », il suffit alors **de se déconnecter du réseau** pour qu'aucune intervention personnalisée ne soit possible sur l'ordinateur.
  
- L'ordinateur autorise alors les trois fonctions clefs :
  - **l'interopérabilité** avec les autres ordinateurs
  - **la compatibilité** avec les autres ordinateurs
  - et **la sécurité** de chaque ordinateur.

### c) Le cas l'Oréal : Intégrer l'autre au cœur du système:

➤ L'Oréal, qui a fêté ses 100 ans d'existence en 2007 est **leader mondial de la cosmétologie dans le monde** et numéro un sur le marché chinois.

L'entreprise l'Oréal est présente dans plus de 130 pays et actuellement.

Seulement 14 % de son chiffre d'affaires est réalisé en France.

➤ **Stratégie** : recherche-développement, veille concurrentielle, conquête de nouveaux marchés, maîtrise de la communication, concurrence externe et interne et intégration de « l'autre » au cœur du système...

➤ Une croissance externe stratégique ancienne :

Pour se développer à l'international, l'Oréal a acquis :

1. **Garnier en 1965** afin d'en faire une marque puissante et globale,
2. **Maybelline en 1966.**

Cette acquisition lui a permis d'avoir dans un premier temps une présence sur le marché américain et dans un second temps en Chine où le style américain est une référence pour les consommateurs.

3. **Liens étroits sont entre l'Oréal et Nestlé depuis 1967.**

Nestlé détient actuellement 27,5 % du capital de l'Oréal (juste derrière la famille Bettencourt avec 28,6 %).

➤ La force de l'Oréal a été de **ne pas dénigrer les spécificités locales, bien au contraire.**

Ainsi, le choix des mannequins, ambassadeurs mondiaux et locaux, sont le reflet de la diversité culturelle et ethnique.

L'Oréal se refuse d'imposer les stéréotypes de la beauté occidentale.

## 2. Les cinq domaines de l'Intelligence Economique appliqués aux entreprises :

Les laboratoires BROTHIER (créés en 1949) sont spécialisés dans la réparation tissulaire (la plèvre)

Les laboratoires Brothier fabriquent des produits à très haute technologie : l'Algosteril et le Forcil : renfort pulmonaire implantable et rétractable au bout de 18 ans

### 1) La veille sous toutes ses formes

Veille scientifique et réglementaires et veille commerciale et concurrentielle

C'est une veille active et ciblée.

## 2) L'analyse prospective des informations

Compte tenu de la spécialisation des laboratoires BROTHIER, l'analyse prospective est fondée sur **une RD très forte, malgré la faible taille de l'entreprise**

La recherche porte sur le **bio-polymère complexe**, domaine qui touche à la chimie et à la pharmacie.

L'objectif est d'aller chercher **le besoin en dehors de la concurrence**.

Tout produit susceptible d'être concurrencé par la Chine ou autres émergents sera abandonné.

La recherche est faite en relation avec le choix effectué par BROTHIER de **fabriquer** et non de sous-traiter tout ou partie du produit de façon à **contrôler toute la ligne du produit**

### 3) L'action : des politiques de compétitivité stratégiques

La stratégie suivie par BROTHIER est une « **stratégie de niche** » fondée sur des **produits à forte valeur ajoutée** qui nécessite une **innovation permanente** :

1) Recherche continue en avantages hors prix et en avantages concurrentiels

2) Un approvisionnement planétaire et diversifié :  
Norvège, Japon, Chili

3) La prise en compte de deux temps différents :

- **A long terme** : on privilégie la **RD** et amélioration du produit
- **A court terme** : on privilégie la **réactivité** quand le produit peut être lancé sur le marché



#### 4) L'accompagnement de l'action :

##### 1. La protection du patrimoine économique et immatériel

Dépôt de brevets et agir sur les normes réglementaires :

##### 2. Développer les réseaux

Penser une complémentarité avec les fournisseurs et les clients :  
c'est-à-dire créer de véritables « partenariats » en accord avec  
la stratégie de niche choisie

##### 3. Influence et lobbying

La gestion du « Risque Emergent Potentiel » (REP) et  
marketing ciblée avec les prescripteurs

#### 5) Le retour d'expérience :

Remettre les compétences à leur place

# Conclusion

## I. La double mutation de l'économie mondiale entraîne un nouveau type de spécialisation :

Pour augmenter leurs parts de marché, les entreprises doivent désormais se spécialiser selon leurs «**avantages concurrentiels**» : il s'agit pour elles de différencier :

leur offre (capital spécifique),

leur demande (s'adapter aux nouveaux goûts des consommateurs),

leurs relations avec leurs partenaires (partenariats flexibles, clusters, coopération..) et leurs relations avec leur concurrents (concurrence par les prix, les produits, les informations, les réseaux...)

## II. Pour se spécialiser selon les avantages concurrentiels, les agents économiques sont amenés à collecter, traiter, d'analyser et utiliser les informations et les connaissances pour augmenter l'efficacité de leurs stratégies

Cette gestion dynamique des informations (appelée Intelligence Economique) est basée sur un traitement efficient et une utilisation précise du cycle entier de l'information :

Information brutes → connaissances → informations utiles à la décision

En ce sens , l'Intelligence Economique est donc :

- un «mode de pensée» de l'économie mondiale qui est devenue **complexe**
- et un «mode d'action» stratégique : toute stratégie doit alors être **accompagnée** dans le temps

**III. Malgré les exemples réussis d'Intelligence  
Economique, beaucoup de firmes (notamment les PME)  
restent encore prudentes par rapport à l'Intelligence  
Economique :**

Pourquoi ?

On peut identifier quatre grands freins :

- 1) Un manque de définition des enjeux
- 2) L'absence de sources pertinentes ciblées
- 3) Des problèmes de diffusion
- 4) Un manque d'analyse et de synthèse

## **Bibliographie de base :**

ARTUS Patrick [2000] La Nouvelle Economie, la Découverte, collection Repères.

BAULANT Camille [2009] «Peut-on identifier pour les PECO de nouvelles formes de spécialisation et d'échange qui favorisent la compétitivité et l'éthique ? », Compétitivité, solidarité et croissance économique mondialisée, Presse Universitaire de Targoviste, Roumanie

BLOCH Alain [1999] L' Intelligence économique, Economie Poche, n°38, Economica, 2ième édition.

BRUTE DE RÉMUR Damien [2006] Ce que Intelligence Economique veut dire, Editions d'Organisation, Collection : Regards croisés.

Rapport CARAYON [2003] Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, juin

COLLIN Beatrice et ROUAC Daniel[2009] Le modèle l'Oreal : Les stratégies-clés d'une multinationale française, Edition Pearson

DEDIJER Stevan [1991] : “Does IBM know what Business it is in ?” Social Intelligence, volume 1, n°2, Londres, p 121-134.

HARBULOT Ch (sous la direction de) [2012] Manuel d’Intelligence Economique, PUF, collection major.

JAKOBIAK François [2004] l’IE, la comprendre, l’implanter, l’utiliser", editions d’Organisation, 336 p.

JUILLET Alain [2004] « L’Etat relance la dynamique », Constructif, N°8, mai ([www.constructif.fr](http://www.constructif.fr))

LEVET Jean-Louis [2001] Intelligence Economique, mode de pensée, mode d’action, Economica, collection l’IE.

Rapport MARTRE [1994] Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport du Commissariat général du Plan,

MASSE G et THIBAUT F [2000] : Intelligence économique : Guide pour une économie de l’intelligence, Editions De Boeck Université, avec, préface de Joël de ROSNAY.

MINTZBERG Henry, 1982, Structure et dynamique des organisations, Edition d'Organisation, Paris.

PORTER Mickael [1997] L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Edition Dunod, traduit par Philippe de Lavergne, 1986, première édition, InterEditions, BU.

PORTER Mickael [1993] L'avantage concurrentiel des nations, Edition InterEditions, traduit par Pierre Mirailès, Catherine Barthélémy et Eve Dayre-Mielcarski.

PORTER Mickael [1999] La concurrence selon Porter : recueil d'articles, Edition village mondial, traduit par Michel le Seach, BU.

ROUACH Daniel, 1999, La veille technologique et Intelligence Economique, Que Sais-Je ? , PUF, 2ième édition

WILENSKY Harold [1969] : Organizational Intelligence Knowledge and Policy in Government and Industry »