

## **SURVEILLER L'ENVIRONNEMENT :**

### **UNE NECESSITE ABSOLUE POUR LES ENTREPRISES ET LES ETATS**

**Corine COHEN**

Doctorante

Institut d'Administration des Entreprises d'Aix en Provence

Université d'Aix-Marseille III

Adresse personnelle :

89, Boulevard de Courcelles

75008 PARIS

Tel. : 01.42.67.74.92.

E. mail : [corineco@club-internet.fr](mailto:corineco@club-internet.fr)

#### **Résumé**

Cet article examine l'origine du concept général de surveillance environnementale et ses enjeux vitaux pour les entreprises et les Etats.

Apparue dans le domaine de la gestion en 1967 (Aguilar), la surveillance de l'environnement de l'entreprise a évolué vers des formes plus formalisées, plus offensives, et plus intégrées dans le processus de décision stratégique (concepts de veille et d'intelligence). Face à des enjeux de performance et de compétitivité, ces notions et leur mise en œuvre continuent de provoquer l'engouement d'un nombre croissant d'organisations et la mobilisation des Etats.

Pour comprendre l'intérêt suscité, et l'évolution si rapide du concept général de surveillance, il convient de s'interroger sur son ancienneté, sur son (ou ses) origine(s), et surtout sur les raisons qui ont poussé les dirigeants – et les Etats – à l'organiser.

S'informer est un besoin très ancien : l'être humain a toujours éprouvé le besoin de recueillir et d'exploiter l'information pour survivre, satisfaire sa soif de savoirs, gagner les guerres ou imposer sa position politico-économique.

Le développement, relativement récent, du concept de surveillance dans les sciences de gestion tient principalement à la transformation de l'environnement des entreprises depuis l'après-guerre. En effet, la firme est un système ouvert en interrelation permanente avec un environnement de plus en plus turbulent, marqué par la mondialisation et la révolution des nouvelles technologies. Cette instabilité crée un profond sentiment d'incertitude dans la prise de décision des cadres et chefs d'entreprises. Un paradoxe apparaît entre le manque et la surabondance d'information. Enfin, pour conserver ou améliorer leurs positions concurrentielles, les entreprises ont l'obligation absolue d'innover.

Pour diminuer l'incertitude, gérer au mieux l'information et améliorer les stratégies d'innovation, la surveillance s'est imposée comme un outil indispensable. L'exemple de la réussite japonaise a joué le rôle de catalyseur dans ce phénomène persistant. L'environnement des organisations est toujours aussi changeant et les arguments en faveur de la pratique de surveillance sont plus que jamais d'actualité. Par ailleurs, face à la menace de réseaux mondiaux de surveillance, la politique des Etats, indissociable de celle des firmes, devrait s'intensifier. Surveiller l'environnement reste une nécessité absolue pour les entreprises et les Etats.

**Mots-clés** : surveillance de l'environnement, veille, intelligence, information, innovation, Japon

## **Introduction**

Depuis la fin des années 60, particulièrement à partir des années 80, un nombre croissant d'entreprises pratiquent la surveillance de leur environnement.

Proposé en 1967 par Aguilar sous le terme anglo-saxon de scanning, ce concept peut se définir comme l'observation attentive et continue de l'environnement de l'entreprise. Pour l'auteur, la firme doit disposer d'un système de "balayage" qui, tel un radar, scrute l'environnement pour détecter toute menace et opportunité.

La surveillance a évolué vers des formes plus formalisées, plus globales, plus offensives et plus intégrées dans le processus de décision stratégique (concepts de veille et d'intelligence). Cette évolution rapide du concept de surveillance de l'environnement de l'entreprise amène naturellement à s'interroger sur son (ou ses) origine(s) et sur les raisons de son développement au sein des organisations. Est-il si nouveau? D'où vient-il? Pourquoi les dirigeants ont-ils ressenti le besoin de surveiller l'environnement de leurs entreprises?.

En proposant des éléments de réponse, l'article examine l'origine du concept général de surveillance environnementale et son intérêt vital pour les entreprises. Il se déroule en trois temps. La première partie démontre que le besoin de s'informer se trouve à l'origine du concept et qu'il est ancien. Les deux parties suivantes présentent les raisons qui ont incité les dirigeants à organiser leur surveillance. La deuxième partie donne celles qui sont attachées à la nature et à l'évolution de l'environnement. La troisième partie détaille celles qui sont liées à l'obligation d'innovation et au modèle japonais.

### **§ I. S'INFORMER : UNE PRATIQUE ET UN BESOIN TRES ANCIENS**

L'homme a toujours très fortement éprouvé le besoin de s'informer sur le monde dans lequel il vivait, et même au-delà, pour survivre, pour satisfaire sa soif de connaissance, pour gagner les guerres ou pour imposer sa domination politico-économique.

#### **A. UN BESOIN FONDAMENTAL DE LA NATURE HUMAINE**

S'informer est tout d'abord un besoin fondamental de l'être humain. Dans un milieu naturel souvent hostile, l'homme a dû acquérir de l'information pour assurer sa survie.

D'autre part, il est de nature curieuse; avide de savoirs, il recherche, interprète, exploite constamment l'information pour améliorer sa connaissance du monde. Les découvertes des grands explorateurs et l'évolution des sciences en sont les preuves permanentes. Cette "curiosité

naturelle" semble différente d'un pays à l'autre. Nous verrons qu'elle est, par exemple, plus marquée dans les cultures asiatiques que dans les cultures occidentales.

**B. "SE FAIRE BATTRE EST EXCUSABLE, SE FAIRE SURPRENDRE IMPARDONNABLE",**

**NAPOLEON.**

Obtenir de l'information a toujours été capital sur les champs de bataille. Tous les grands chefs d'armée connaissent bien l'importance stratégique de l'information dans les affrontements armés. Rechercher des renseignements stratégiques est une activité fondamentale pour mieux connaître l'adversaire, éviter les surprises et pouvoir mettre en œuvre des actions défensives ou offensives. Les militaires possèdent donc un savoir-faire très ancien dans le domaine de la recherche d'information - du renseignement - et cette expertise intéresse de plus en plus d'entreprises. C'est la raison pour laquelle on constate la "reconversion" d'un nombre non négligeable de professionnels de la défense dans "le renseignement économique"<sup>1</sup>. Outre la nécessité pour certains d'entre eux de trouver une nouvelle voie suite à l'effondrement du bloc de l'Est et à la fin de la guerre froide, la défense nationale est aujourd'hui de plus en plus liée à la défense économique. D'ailleurs, l'activité de collecte et d'exploitation de l'information est également très ancienne dans le domaine économique et politique. Elle a très souvent permis d'assurer la suprématie des empires et continue d'être un levier de développement pour les Etats.

**C. ACQUERIR OU CONSERVER SA PUISSANCE ECONOMIQUE ET POLITIQUE A TOUT PRIX<sup>2</sup>**

De nombreux exemples historiques illustrent le rôle permanent de l'information dans la puissance des nations. Ils permettent également de mieux comprendre les caractéristiques des systèmes nationaux d'intelligence contemporains.

**1. L'exemple de la République de Venise**

Fondée au VI<sup>ième</sup> siècle, la république de Venise fait partie de l'empire byzantin au IX<sup>ième</sup> siècle. Du X<sup>ième</sup> siècle au XII<sup>ième</sup> siècle, sa puissance se construit sur les échanges commerciaux maritimes, notamment entre l'Orient et l'Occident. Ses ambassadeurs, en place à travers toute l'Europe, forment alors un véritable réseau d'informateurs. Du XII<sup>ième</sup> au XV<sup>ième</sup> siècle, Venise devient la "maîtresse des mers" et bâtit un véritable empire colonial.

D'autres exemples montrent que l'on trouve toujours des aventures d'ordre colonial, industriel ou commercial, à l'origine des systèmes contemporains d'intelligence (H. Martre, 1994

: Préface). C'est le cas de la Suède, de la Grande Bretagne, du Japon, de l'Allemagne, des États Unis et de la France.

## **2. Les précurseurs**

### **a. Le cas de la Suède**

Au 18<sup>ième</sup> siècle, des journaux rapportent fréquemment les inventions européennes à partir du récits des marchands et voyageurs suédois. Ces informations permettent alors d'introduire des procédés de fabrication comme celui la porcelaine par exemple.

Depuis le milieu du XX<sup>e</sup> siècle, la Suède a choisi une stratégie gagnante d'internationalisation servie par des actions de formation soutenues en langues et en gestion stratégique de l'information. La pratique et l'enseignement de l'intelligence est une préoccupation nationale soutenue par le réseau d'hommes d'affaires et d'universitaires important BISNES<sup>3</sup>.

### **b. Le cas de la Grande Bretagne**

La Grande Bretagne est la première puissance économique mondiale au moment de la révolution industrielle. Elle invente les premières manufactures textiles et maîtrise de nombreuses innovations techniques comme la machine à filer le coton. Les mesures de protection sont alors sévères vis à vis des ouvriers qui divulgueraient des informations se rapportant à ces inventions. Dans le domaine du secteur pétrolier, le pays fait appel à ses services de renseignements pour conforter sa domination, défendre ses intérêts coloniaux ou contrôler des gisements et concessions.

Les grandes entreprises britanniques sont les premières à mettre en place des services de "Marketing Intelligence" dans les années 50. Aujourd'hui, l'activité d'intelligence se concentre à la City, autour des banques, des compagnies d'assurance et des cabinets privés.

## **3. Les systèmes modernes d'intelligence**

### **a. Le modèle du Japon**

Dans ce domaine, le Japon a longtemps servi de modèle. Il a construit un impressionnant dispositif de recueil de l'information mondiale qui est à la base de son développement formidable des années 80 et dont l'origine remonte à l'ère Meiji<sup>4</sup>. Ouverte en 1868, cette période marque la modernisation du pays et son ouverture à l'occident. La recherche de l'information se réalise alors dans une optique de protection, pour préserver l'indépendance économique du Japon. Le système

d'intelligence japonais est caractérisé par une approche collective et offensive de l'information (cf. plus loin "l'inévitable exemple japonais").

### **b. Le cas de l'Allemagne**

Au 19<sup>ième</sup> siècle, l'Allemagne de Bismarck élabore son système d'information pour bénéficier de la révolution industrielle et combattre la domination mondiale de l'Angleterre Victorienne. Dès cette époque, une grande synergie s'installe entre les banques et les grands industriels allemands pour bâtir un dispositif de gestion de l'information centralisé et ainsi crédibiliser davantage le jeune État allemand de 1870 (Harbulot, CFCE, 1992).

Aujourd'hui, la spécificité du système d'intelligence allemand réside dans l'alliance stratégique entre les banques, les compagnies d'assurance et les grands groupes industriels qui centralisent les flux d'informations. Cette organisation centrale est liée aux sociétés de commerce, aux PME/PMI, aux cabinets privés... dans un même esprit d'intérêt national.

### **c. Le cas des États-Unis**

Vers la fin des années 50, les grandes entreprises américaines commencent à mettre en place des services internes de "competitive intelligence". Les moyens humains et financiers de ces structures sont importants : le budget du dispositif de surveillance mis en place par General Motors est égal aux fonds dédiés par la France à son renseignement extérieur (Rapport Martre, 1994 : 48). Cependant, du fait de leur domination économique mondiale, les États-Unis se sont surtout attachés à gérer l'information concernant la concurrence américaine et ont négligé les menaces extérieures. General Motors et Ford, par exemple, se sont épiés mutuellement pendant plus de quarante ans (Harbulot, CFCE, 1992 : 11).

Depuis la fin des années 70 et face à la concurrence japonaise puis européenne, les États-Unis ont développé un puissant système d'intelligence national. Fortement consolidé pendant l'administration Clinton, il est soutenu par un leadership incontesté dans l'informatique et les sciences de l'information et de la communication. Cependant, l'efficacité des services de renseignements de l'État a été vivement critiquée lors des attentats du 11 septembre dernier.

### **d. Le cas de la France**

La France, pratique également l'intelligence depuis longtemps. Les manufacturiers français, importaient clandestinement des machines-outils de Grande Bretagne afin de rattraper leur retard dans l'innovation technique de la première révolution industrielle. De même, pour

gagner la bataille de l'extrême précision horlogère, dominée à l'époque par les Britanniques, l'acquisition des secrets de fabrication du meilleur expert du domaine a permis de fournir des chronomètres de grande qualité au Ministère de la Marine (Rapport Martre, 1994).

Grâce à sa politique d'innovation, la France est pionnière en matière de veille technologique dès le début des années 70. Mais elle se laisse vite distancer par les autres pays, le concept d'intelligence ayant du mal à franchir les barrières culturelles et les préjugés : individualisme, notion de pouvoir attaché à l'information, assimilation à l'espionnage industriel... Pour rattraper ce retard, les pouvoirs publics et les entreprises se mobilisent au début des années 90 pour lancer des actions de sensibilisation et de formation. La contribution du Rapport Martre en 1994 est alors significative.

L'activité de recherche, de traitement et d'exploitation de l'information est donc très ancienne. Elle est innée chez l'homme et a toujours été pratiquée dans les domaines militaire, économique et politique. Son développement, relativement récent dans les sciences de gestion, s'explique par plusieurs éléments.

## **§ II. L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT.**

Les raisons qui ont incité les entreprises à pratiquer la surveillance sont principalement rattachées à la nature et à l'évolution de leur environnement à partir de l'après guerre.

### **A. L'ENTREPRISE, UN SYSTEME OUVERT, EN INTERACTION AVEC UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS INSTABLE ET COMPLEXE.**

#### **1. L'entreprise, un système ouvert, en interaction avec son environnement**

Après la seconde guerre mondiale, Les changements de l'environnement économique commencent à être pris en compte et la conception de l'entreprise change radicalement. Elle passe d'une représentation de "boîte noire", ou système fermé, à celle de système ouvert en interrelation permanente avec son environnement (Bertalanffy<sup>5</sup>, 73). Bien connaître cet environnement pour mieux interagir avec lui apparaît indispensable à la survie et à la compétitivité de l'entreprise. La qualité de l'échange d'information entre la firme et son environnement va conditionner la viabilité de l'entreprise (Thiétart<sup>6</sup>, 1984 : 85). A partir de cette période, l'environnement a évolué vers un état toujours plus complexe et turbulent.

## **2. L'instabilité et la complexité de l'environnement**

Les causes de l'instabilité et de la complexité croissante de l'environnement sont très nombreuses et interdépendantes. Parmi elles, on trouve la mondialisation et la révolution des technologies de l'information et de la communication qui imposent de nouvelles règles du jeu et un rythme ultra rapide aux acteurs économiques.

La course à l'internationalisation est inévitable pour toutes les entreprises qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, nationales ou régionales :

- Le ralentissement de la croissance et la saturation des marchés nationaux génèrent une concurrence de plus en plus vive et les poussent à s'implanter sur de nouveaux marchés, à rechercher d'autres débouchés au-delà de leurs frontières,

- La surcapacité induite par l'amélioration de la productivité génère des stocks importants qu'elles doivent écouler coûte que coûte,

- Elles se trouvent dans l'obligation de renforcer leurs positions concurrentielles et d'améliorer leur compétitivité internationale,

- Elles peuvent saisir l'opportunité de rallonger le cycle de vie des produits : un produit qui est en phase de maturité ou de déclin dans les marchés d'origine peut être exporté vers des pays où il sera en phase de lancement ou de croissance,

- Elles ont la possibilité d'optimiser les effets liés à la taille (Bartlett & Ghoshal<sup>7</sup>, 1989) et de réaliser des économies d'échelles.

Ce mouvement inéluctable vers la mondialisation engendre un fort accroissement de la pression concurrentielle et des problèmes économiques complexes. La libéralisation par exemple, a été conçue pour que les entreprises européennes puissent rivaliser avec la concurrence étrangère sur le plan des services offerts et des performances économiques. Mise en place dans les domaines des transports, postes et télécommunications ou de l'énergie, elle met fin aux monopoles de services publics (Lendrevie & Lindon, 1996 : 31; de Maricourt; 1997 : 11)<sup>8</sup>. En outre, d'autres blocs commerciaux sont apparus. La Communauté Économique Européenne (CEE) par exemple devient le plus grand marché intérieur du monde avec ses 340 millions d'habitants et le plus grand exportateur. Ces zones économiques prévoient une union politique (l'union européenne), une union économique (MERCOSUR) ou à terme une zone de libre échange (ALENA, ASEAN, MCCA)<sup>9</sup>. Par ailleurs, Le consommateur est devenu plus exigeant et plus infidèle, poussant les entreprises à adopter des comportements plus agressifs envers leurs

concurrents pour le satisfaire et le fidéliser. L'augmentation de la production mondiale a induit à son tour des problèmes importants de surcapacité dans tous les pays industrialisés entraînant notamment des mouvements sociaux sévères. Enfin, la protection de l'environnement naturel est devenue la préoccupation majeure de nombreux pays, imposant aux firmes de nouvelles normes et réglementations.

L'évolution vers la mondialisation s'est considérablement accéléré sous l'impulsion des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les flux entre les blocs commerciaux s'accroissent. Tous les secteurs sont touchés et subissent des changements structurels profonds.

Ainsi, on entre dans l'ère de la cyber-économie, des autoroutes de l'information et de l'Internet. De nouveaux venus, évoluant désormais dans le monde de la "nouvelle économie" deviennent les "champions de la performance" devant les poids lourds de l'économie traditionnelle. Selon une étude du Boston Consulting Group, sur les 100 premières entreprises mondiales qui créent de la valeur pour leurs actionnaires, 60 exercent dans le domaine des technologies de l'information ce qui confirme l'extraordinaire vitalité de ce secteur, les premiers rangs étant occupés par les sociétés d'e-business<sup>10</sup>.

Dans un contexte permanent d'instabilité et de complexité, l'incertitude est donc maximale. L'entreprise devient plus vulnérable et les décideurs ont "besoin d'une information abondante, de qualité, immédiate voire anticipative" (J. Vaujany, PDG de Merlin Gérin en 1986, Lesca<sup>11</sup>, 1986 : préface). Anticipative notamment car diminuer l'incertitude, conséquence directe de l'instabilité de l'environnement, anticiper les crises ou mieux les gérer si elles intervenaient sont les préoccupations majeures des acteurs économiques.

## **B. L'INCERTITUDE, L'ANTICIPATION ET LA GESTION DES CRISES**

### **1. l'incertitude**

Depuis la fin des années 60, l'environnement des entreprises est devenu de plus en plus turbulent plongeant les managers dans une situation d'incertitude croissante. Pour faire face à ce problème, la première étape que le manager doit franchir, selon Morin<sup>12</sup> (1977), est de reconnaître l'existence de l'incertitude au lieu de l'ignorer : "alors que l'ignorance de l'incertitude conduit à l'erreur, la connaissance de l'incertitude conduit non seulement au doute mais aussi à la

surveillance. L'incertitude n'est pas seulement le cancer qui ronge la connaissance, c'est aussi son ferment, c'est elle qui pousse à investiguer, vérifier, communiquer, réfléchir, inventer".

En 75, sur la droite lignée d'Aguilar<sup>13</sup>, Igor Ansoff<sup>14</sup> recommande une activité de scanning – de "surveillance radar" – pour détecter les signaux faibles afin d'anticiper les menaces et opportunités de l'environnement. Mais quand les événements sont trop nouveaux, il est alors impossible de prévoir le futur, (figure 1). Plus tard, des auteurs proposeront d'organiser une surveillance plus formalisée, plus proactive qu'anticipative en passant du scanning à l'intelligence.

Degré de turbulence Caractéristiques	- Stable	+ Réactif	++ Anticipatif	+++ Créatif
Connaissance des événements	Familier	Extrapolation de l'expérience	Discontinu mais lié à l'expérience	Discontinu et nouveau
Vitesse des changements	Plus lent que les capacités de réponse de l'entreprise	Comparable aux capacités de réponse de l'entreprise	Plus rapide que les capacités de réponse de l'entreprise	rapide et imprévu
Vision du futur	Prévision par projection	Prévision par extrapolation	<b>Partiellement prévisible Signaux faibles</b>	<b>Imprévisible</b>

**Figure 1. Les types d'environnement. D'après I. ANSOFF (1975, 1979)**

Pour faire face à cet état permanent d'incertitude, les chefs d'entreprises ont donc ressenti le besoin de mettre en place un dispositif de surveillance de leur environnement, notamment pour anticiper les événements imprévus comme les crises.

## **2. L'anticipation et la gestion de crises**

Qu'il s'agisse de guerres, de crises pétrolières, de crises écologiques ou de crises alimentaires, les conséquences économiques sont telles que les entreprises ont pris conscience de l'importance de se doter d'appareil systématique de surveillance de l'environnement pour arriver à prévoir l'imprévisible. Malheureusement, en cette fin de siècle, de nombreux exemples viennent souligner les carences des états et des entreprises dans ce domaine.

Les conflits armés d'abord; l'expérience des guerres passées et de leurs conséquences économiques (la guerre de kippour, la révolution islamiste, la guerre Iran-Irak ...) n'ont pas empêché les états et les firmes d'être surpris par l'invasion du Koweït et la guerre du golfe, plus près de nous, par les attentats du 11 septembre 2001. Il en est de même pour le troisième choc pétrolier qui a suivi ceux de 1973 et de 1979<sup>15</sup>.

Les crises écologiques ensuivent avec les affaires récentes des naufrages de l'Erika puis de l'Evoli Sun en l'espace de seulement huit mois. Le déversement massif des cuves de l'Erika sur les côtes françaises a provoqué l'extinction de plusieurs espèces d'oiseaux. Les dégâts sur la faune et la flore marines ont été tout aussi importants. La catastrophe a ruiné plusieurs industries comme celle du tourisme, des marais salants ou de l'ostréiculture. A cause de l'inertie de Bruxelles et d'un manque de vigilance évident, le deuxième naufrage n'a pas été évité, avec une cargaison autrement plus dangereuse.

Les crises de l'industrie alimentaire et de la santé publique enfin dont l'exemple le plus dramatique est celui de "la vache folle" - qui rappelle de manière troublante l'affaire du sang contaminé - et dont on pensait qu'elle serait circonscrite aux frontières britanniques. L'apparition de cas toujours plus nombreux en France, mais aussi un manque d'information et de communication, a plongé le pays dans une psychose sans précédent. Avec une chute vertigineuse de plus de 50% des ventes de bœuf dès la première semaine de l'annonce, toute l'industrie agricole, fleuron de la France, est touchée. Les organismes étatiques chargés de veilles sanitaires sont montrés du doigt.

Seuls les nations et les entreprises qui possèdent un système de surveillance performant ont la possibilité d'anticiper les crises et d'éviter ou de limiter leurs conséquences.

### **C. LE PARADOXE DU MANQUE ET DE LA SURABONDANCE D'INFORMATION**

Pour diminuer l'incertitude issue d'un environnement turbulent et anticiper les crises, les décideurs incitent les entreprises à collecter plus que nécessaire. Ils sont conscients malgré tout que la quantité d'information mise à leur disposition ne suffira jamais pour affirmer que la décision est bonne à 100% ; il y aura toujours un degré d'incertitude, de doute. Après la décision, ils demandent encore de l'information pour se rassurer, se conforter dans leur jugement même si "cette information qui vient après est superflue pour les besoins de l'entreprise" (Martinet & Marti, 1997 : 18). Les managers sont donc en demande constante d'informations.

Paradoxalement, la quantité d'informations et la puissance des technologies de l'information et de la communication n'ont jamais été aussi importantes. Au besoin d'informations du manager s'ajoute donc un besoin d'assistance pour faire face à la surinformation et pour donner du sens à des informations souvent éparses, fragmentaires, de qualités inégales.

Un système de surveillance performant doit être en mesure de gérer ce paradoxe entre le manque et la surabondance d'information.

L'incertitude liée à un environnement de plus en plus instable et complexe, le besoin et la surinformation ne sont pas les seules justifications à la mise en place d'une démarche de surveillance. Deux raisons, d'ailleurs liées, expliquent particulièrement le fait que les entreprises aient eu recours aux pratiques de surveillance de leur environnement : l'absolue nécessité d'innover et l'exemple de la réussite japonaise.

### **§ III. INNOVATION ET JAPON**

#### **A. L'INNOVATION, UN IMPERATIF VITAL POUR L'ENTREPRISE**

"L'avenir est aux entreprises innovatrices qui inventeront le futur", Morin<sup>16</sup>, (1992 : 227).

Le progrès et l'innovation, sont au cœur du développement économique et social. Pour être performante et survivre à la pression concurrentielle, l'entreprise a l'obligation absolue d'innover en permanence. Quelle que soit la nature de l'innovation – technologique ou commerciale - l'activité de surveillance est le moyen d'atteindre cet objectif majeur pour la firme.

#### **1. Définitions et typologie de l'Innovation**

##### **a. Définitions**

##### **1°. L'innovation vue du marché**

"Pour un marché donné, est innovation tout produit ou service, ou élément de produit ou de service, mis pour la première fois à la disposition de ses utilisateurs ou consommateurs, soit qu'il présente par rapport à des produits et services répondant déjà aux mêmes types de besoins, une caractéristique nouvelle (performance, fonction, design, maintenance, mode d'accès...), soit qu'il doive satisfaire un besoin nouveau", Morin, (1992: 226). L'ABS et la fermeture centralisée des portes, sont des innovations qui ont amélioré le produit "automobile" existant : les performances de freinage pour l'ABS, la sécurité et la praticité pour la fermeture centralisée. Le minitel, le four à micro-onde, la carte de paiement, le walkman, sont des exemples d'innovations qui répondent à des besoins nouveaux qui n'existaient pas de manière formelle ou même latente.

##### **2°. L'innovation vue de l'entreprise.**

"Pour une entreprise donnée..., l'innovation est l'aboutissement d'un processus engagé à des fins économiques, et appelé "développement", au cours duquel l'entreprise met en œuvre dans

des conditions nouvelles pour elle, au moins une combinaison, nouvelle ou non, de technologies, nouvelles ou non, de méthodes de gestion, nouvelles ou non, qui doivent concourir à la conception d'un produit ou service, à sa réalisation, à sa commercialisation, à sa facturation, à la gestion et à l'organisation des fonctions nécessaires à ses activités" (Morin, 1992: 226). On distingue fréquemment les innovations produits et les innovations procédés, souvent dépendantes et indissociables (Broustail & Frery<sup>17</sup>, 1993).

### **b. Typologie de l'innovation**<sup>18</sup>

La littérature présente plusieurs typologies construites généralement à partir de quatre critères : le degré de nouveauté, la nature intrinsèque de l'innovation (technologique ou commerciale), l'origine de l'innovation (l'entreprise ou le marché) et le degré de nouveauté pour le consommateur. A partir de son contenu technologique et de sa nature innovante, une innovation - perçue différemment par le producteur et par le consommateur - est traditionnellement classée en quatre types :

		PERCEPTION DU PRODUCTEUR (Évolution technologique)		
		FAIBLE	FORTE	
PERCEPTION DU CONSOMMATEUR (Évolution conceptuelle)	FAIBLE	INNOVATION INCREMENTALE (Évolution)	INNOVATION TECHNIQUE (Modification de la structure interne)	PETITE INNOVATION
	FORTE	INNOVATION SOCIALE (Modification de l'application)	INNOVATION RADICALE (Révolution)	GRANDE INNOVATION Ou <i>Innovation de rupture</i>
		Innovation "commerciale"	Innovation technologique	

Du marché à l'idée    
  De l'idée au marché

**Figure 2. Source : Badot O. & Cova B. (1992) et Bloch (1996); inspiré des travaux de Abernathy W. J. et Clark K. B. (1985)**

- L'innovation incrémentale est l'approche longtemps adoptée par les Japonais. Elle correspond au développement d'un produit et aboutit à une amélioration pour l'utilisateur. Le "Libris" de Canon qui rassemble la fonction ordinateur et imprimante dans un même produit, le rasoir Gillette GII à deux lames, le fax avec papier standard en sont trois exemples (Bloch, 1996 : 27; de Maricourt, 1997 : 648; Lambin, 1998 : 455).

- L'innovation technique : le consommateur ne la perçoit pas directement à travers le produit mais pour le producteur, elle peut correspondre à un progrès en terme de gain de temps, d'économies...; Comme exemples, on peut citer les améliorations des processus de fabrication comme l'automatisation, la production en flux tendus...
- L'innovation sociale se traduit par une transformation des habitudes de consommation et/ou d'utilisation mais le changement technologique est faible. Il existe de nombreuses innovation sociale : la montre swatch, la Twingo, les concepts Ikea ou Club Méditerranée, l'idée de la Renault Espace, du rasoir Bic ou de l'appareil photo Fuji jetables...
- L'innovation radicale représente une forte évolution technologique et un changement total des habitudes de consommation ou d'utilisation. Il s'agit par exemple du microprocesseur, de la carte à puce, du DVD, du four micro-ondes, du téléphone portable...

Récemment, la recherche de l'innovation s'est davantage orientée vers le marché, c'est à dire vers le produit et le consommateur. La préférence donnée à la perception du consommateur conduit à deux catégories d'innovations : la petite innovation (la perception de la nature innovante du produit par le consommateur est faible) et la grande innovation ou innovation de rupture (perception d'un fort caractère innovant). Pour cette dernière, le management utilise les termes "d'innovation technologique de rupture" et "d'innovation sociale de rupture" :

#### **- L'innovation technologique de rupture**

Elle est une avancée scientifique majeure qui peut influencer sur un ou plusieurs secteurs. L'informatique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont les exemples de notre siècle. La démarche associée à l'innovation technologique de rupture semble partir de l'idée (découverte, invention, concept...) pour se diriger vers le marché.

#### **- L'innovation commerciale de rupture**

L'innovation n'est donc pas toujours technologique. Un nouveau concept, une idée originale peut aboutir aussi à une innovation. Ikea, Mc Donald's, Le Club Méditerranée...sont des innovations sans contenu "technologique". Il faut néanmoins remarquer que si l'innovation technologique de rupture débouche sur un produit nouveau inconnu, l'innovation commerciale peut aboutir à un produit "connu" qui a acquis une valeur nouvelle. Elle est donc davantage de nature incrémentale. Dans ce cas, la démarche consiste à partir du marché pour arriver à l'idée.

L'innovation peut donc aussi bien être générée par le Département Recherche & Développement que par le Département Marketing d'une entreprise qui, par ailleurs, collaborent de plus en plus étroitement.

## **2. L'innovation : un choix stratégique obligatoire**

La stratégie d'innovation est devenue un choix imposé à l'entreprise qui veut assurer sa pérennité et sa position concurrentielle pour au moins quatre raisons :

### **a. La contribution des produits nouveaux au Chiffre d'Affaires et au profit des entreprises**

La contribution des produits nouveaux au Chiffre d'Affaires des entreprises est de plus en plus significative. En 1995, la part du chiffre d'affaires réalisée par les produits qui n'existaient pas cinq ans auparavant était en moyenne de 45%. Ce pourcentage, bien plus élevé pour les secteurs de haute technologie est passé de 33% de 1976 à 1981 à 42% de 1986 à 1990 (Lambin, 1998 : 450).

Les produits nouveaux ont aussi un effet sur le profit des entreprises. En 1982, une étude réalisée par la PDMA (L'association pour le Management et le Développement des Produits) a montré que "les produits nouveaux représentaient 23% du profit des entreprises, un pourcentage en croissance de 33% par rapport aux cinq dernières années" (Page<sup>19</sup>, 1993 : 285).

L'origine des innovations se trouvant majoritairement au niveau de la recherche, les dépenses allouées aux départements de Recherche & Développement (R & D) sont de bons indicateurs du dynamisme du secteur et de la stratégie d'innovation des entreprises. En 1998, on peut souligner l'importance, des dépenses en R & D de certaines entreprises des secteurs de l'informatique (Microsoft, 16.9% - en pourcentage du Chiffre d'affaires - Intel, 9.4%), du médicament (Pfizer, 15.8%; Roche, 15.5%; Glaxo Wellcome, 14.4%; Novartis, 11.8%) ou des télécommunications (Ericsson, 14.5%; Northern, 13.9%, Motorola, 9.2%). (Lambin<sup>20</sup>, 1997 : 451).

### **b. L'exigence des consommateurs**

Les consommateurs devenus plus exigeants, souhaitent disposer d'une offre variée. On est passé d'une société de consommation de masse à une société de consommation individualisée. L'innovation peut donc constituer un réel avantage concurrentiel pour l'entreprise qui souhaite se démarquer de ses concurrents en proposant un large éventail de produits.

### **c. La saturation des marchés**

La saturation des marchés encourage les organisations à "périmier" les produits possédés pour pousser au ré-achat ou au suréquipement. Le compact disc, par exemple, a relancé tout le marché de la Hi-Fi devenu moins dynamique en raison de la stagnation des platines de disques ou des 33 tours; De même le VTT (Vélo Tout Terrain) a dynamisé le marché du vélo (Lendrevie & Lindon, 1997 : 271).

### **d. La Diminution du cycle de vie du produit**

Enfin le cycle de vie des produits s'est énormément raccourci et la course à l'innovation est de plus en plus rapide; en 1990, Honda était en mesure de lancer un nouveau modèle en moins de deux ans alors que le PDG de Peugeot déclarait qu'il avait besoin de quatre ans (Lendrevie & Lindon, 1997 : 273); aujourd'hui, de nouveaux modèles d'automobiles sont lancés tous les deux ans par la majorité des constructeurs.

L'innovation est donc un choix stratégique incontournable pour les dirigeants qui vise un objectif de performance et de compétitivité pour leurs entreprises. Pour Bernard Arnault, PDG de LVMH, n°1 mondial du luxe, "l'axe essentiel de la stratégie du groupe est la créativité, l'innovation et la mise sur le marché de produits nouveaux"<sup>21</sup>. Pour Daniel Bernard, PDG de Carrefour, n°1 européen et n°2 mondial de la distribution, "l'innovation est la clé du succès du groupe ...conquérir et fidéliser nos clients, c'est être capable d'innover sur tous les plans"<sup>22</sup>. Pour favoriser la stratégie d'innovation et lui fournir les moyens nécessaires à sa réussite, les entreprises ont organisé la surveillance de leurs environnements.

## **3. La surveillance au service de la stratégie d'innovation**

### **a. Aux origines de l'innovation**

Nous l'avons constaté, l'origine de l'innovation n'est pas toujours le laboratoire de recherche. Elle peut être une nouvelle combinaison de technologies existantes ou l'acquisition de nouvelles technologies. Elle peut aussi provenir des départements marketing ou de l'observation des concurrents. Pour Kirzner<sup>23</sup> (1990), il est nécessaire d'être en position d'écoute, de guet et d'éveil – "d'alertness" – vis à vis du marché, de l'environnement économique et notamment concurrentiel de l'entreprise. Cette surveillance donnera lieu à une idée, un concept, qui sera à l'origine de l'innovation. La surveillance scientifique et techniques (veille technologique), des

marchés, et des concurrents (veille marketing, commerciale et concurrentielle) est donc une activité essentielle pour détecter les sources d'innovation potentielles et améliorer le flux de produits nouveaux.

### **b. De meilleurs choix technologiques internes**

Dans un contexte général de changement perpétuel, l'entreprise est condamnée à innover constamment et à se renouveler elle-même. L'innovation doit se faire aussi bien en externe par la mise sur le marché de produits nouveaux, qu'en interne, par des changements de procédés ou de technologies. En effet, le choix d'une technologie au moment opportun peut s'avérer vital pour la survie d'une organisation. L'exemple des erreurs commises par le journal Le Monde en est une illustration (Fontaine<sup>24</sup>, 1984) :

Dans les années 80, le quotidien a la conviction que la spécificité de son format est la raison principale de son succès. La situation étant prospère, la décision de remplacer un matériel devenu trop vétuste doit être prise. Les nouvelles presses achetées en Suisse sont construites spécialement pour conserver les dimensions caractéristiques du journal. Malheureusement, la singularité du format devient un problème dès que le procédé du "fac-similé" - une technique permettant d'imprimer un journal simultanément en plusieurs endroits - s'étend. Une autre erreur concerne l'achat de rotatives sophistiquées pour remplacer le procédé de tirage "offset" trop lent pour un journal à grande diffusion. Le journal ne prévoit pas la forte progression de la technique "offset". Les rotatives qui, par ailleurs, nécessitent un personnel très important, deviennent vite obsolètes. Ces choix malheureux ont eu un impact très négatif sur les chiffres du journal.

Ainsi, la performance d'une entreprise dépend souvent de ses propres choix technologiques. Elle doit donc pratiquer une activité de surveillance soutenue afin d'anticiper les développements scientifiques et techniques qui peuvent survenir dans son métier ou dans un autre, parfois très éloigné.

### **c. La diminution des risques liés aux stratégies d'innovations**

Ces risques sont importants et interviennent à chaque étape du processus d'innovation. Ils sont liés à la longueur du processus, aux investissements en R & D, aux degrés de nouveauté du produit et du marché...

De nombreuses industries comme celles du pétrole, de l'énergie ou du médicament dépendent d'horizons technologiques longs. Les processus de recherche et développement et de

lancement du nouveau produit sur le marché (promotion, publicité, référencement...) sont long, coûteux et risqué. Une activité de surveillance doit permettre de réaliser des gains de temps, des économies et de diminuer les risques.

La surveillance permet d'éviter le gaspillage de ressources comme les investissements en R & D sur des produits déjà dépassés (Salmon & de Linares<sup>25</sup>, 1997). Dans le domaine du médicament par exemple, le processus de développement peut durer quinze ans entre la recherche fondamentale, les tests cliniques, la demande de mise sur le marché et la commercialisation. Si une activité de veille permet de déceler, à partir de la publication de tests cliniques, des effets secondaires par rapport à l'un des composants, le projet peut être abandonné ou réorienté rapidement (rapport Martre, 1995 : 20).

Dans tout projet innovant, l'incertitude est maximale; l'évolution technologique, les réactions des consommateurs et des concurrents, les phénomènes de modes sont des éléments de plus en plus imprévisibles. En fournissant à l'entreprise des informations pertinentes sur les marchés, produits, clients, fournisseurs, concurrents..., l'activité de surveillance permet de réduire les risques d'échecs liés aux stratégies d'innovation.

Si l'absolue nécessité d'innover explique en partie la démarche des entreprises vers des systèmes de surveillance plus formalisés, le modèle japonais a été un puissant catalyseur de ce mouvement.

## **B. L'INEVITABLE EXEMPLE JAPONAIS**

### **1. Information et compétitivité**

Dans les années 80, le Japon vit une période de croissance économique impressionnante imposant son rythme au jeu concurrentiel mondial. En 1984, sur les 200 plus grandes entreprises de la liste établie par Forbes, 61 sont japonaises; de même, sur les 500 plus grandes entreprises industrielles de la liste de Fortune, 146 sont nipponnes. Enfin, sur 100 banques, 28 sont japonaises, en particulier les 4 premières (hors États-Unis). Les "Kaïshas" (entreprises japonaises) occupent les premiers rangs dans tous les secteurs industriels : dans le secteur automobile, Toyota et Nissan sont 3<sup>ième</sup> et 4<sup>ième</sup> après General Motors et Ford; dans le domaine de l'acier, Nippon Steel devance US Steel; dans le secteur électrique Hitachi et Matsushita Electric sont 2<sup>ième</sup> et 3<sup>ième</sup> après General Motors et devant Philips et Siemens. Les plus grands groupes

sont alors menacés par des concurrents japonais : Caterpillar par Komatsu, Kodak par Fuji Film, Texas Instrument par NEC, IBM par Fujitsu et Hitachi. (Abegglen & Stalk Jr., 1985)<sup>26</sup>.

Pour de nombreux auteurs, la performance économique du Japon à cette période s'explique principalement par l'efficacité de son système de collecte et d'analyse de l'information mondiale et un "intérêt systématique pour les activités de leurs concurrents" (Abegglen & Stalk, 1985). En effet, la surveillance systématique des informations publiées dans le monde, en particulier dans les pays industrialisés, suivie d'une exploitation rationnelle a fortement contribué aux succès japonais.

Pour cette raison, le pays est le véritable initiateur des pratiques de veille et d'intelligence : pour contrer l'apparition de nouveaux concurrents japonais et imiter un modèle performant, de nombreuses entreprises – et des nations – ont organisé leurs propres systèmes d'intelligence.

Pour comprendre pourquoi et comment la gestion de l'information a été le principal levier de performance du Japon, il faut se rapporter à la culture du pays et à son évolution.

## **2. L'origine de la veille au Japon**

### **a. Occident et Japon : des philosophies et des cultures différentes**

L'occident est marqué par la philosophie grecque : "connais-toi toi-même" (Temple d'Apollon à Delphes); alors que pour le Japon, la connaissance de l'adversaire est prioritaire : "si tu veux vaincre l'adversaire, connais-le d'abord" (Livre des cinq anneaux, Myamoto Musashi, 1594-1645).

L'information est donc, au Japon, une richesse stratégique : "les Japonais la gèrent comme les occidentaux gèrent l'argent : ils l'échangent entre groupes, l'achètent et la négocient" (M. Bayen<sup>27</sup>, 1989). Par ailleurs, le Japon a conservé une culture de partage de l'information : contrairement aux pays occidentaux, l'information est considérée comme une ressource collective et non individuelle. Dans l'entreprise, chaque employé est jugé sur sa façon de la diffuser au sein du groupe. Pour les 121 millions de Japonais, s'informer est naturel; c'est un état d'esprit; en 1989, 68 millions d'exemplaires de quotidiens sont alors vendus chaque jour.

### **b. L'origine du modèle japonais d'intelligence**

L'intérêt des japonais pour la connaissance s'amplifie à partir de l'ère Meiji. Le 122<sup>ème</sup> empereur du Japon, Muthuhito (1852-1912), pionnier du Japon moderne, ouvre son pays au monde et aux méthodes occidentales. Dans la constitution japonaise de 1868, l'un des cinq

serments prêtés à l'empereur déclare : "Nous irons chercher la connaissance dans le monde entier afin de renforcer les fondements de la règle impériale".

L'objectif correspondant à cette démarche permanente de recherche de la connaissance mondiale est d'abord de protéger le Japon pour lui assurer une indépendance économique vis à vis des puissances occidentales. Le pays a ainsi mené une politique de propriété industrielle sévère pour la protection de ses inventions et de ses marchés.

Mais c'est au lendemain de la seconde guerre mondiale qu'il commence à mettre en place un dispositif organisé et sophistiqué de surveillance mondiale. Après sa défaite, il utilise l'arme économique de l'information comme les Américains avaient utilisé l'arme du renseignement pendant la guerre. Dès les années 70, des concurrents japonais apparaissent et mettent en difficulté les plus grandes sociétés américaines. D'ailleurs, Takamoto Watanabe, Directeur de la Division Grand Public de Toshiba France, reconnaît que l'implantation du groupe date de 1985 mais que des cadres se trouvaient sur place dès l'après guerre (Levy<sup>28</sup>, 1991).

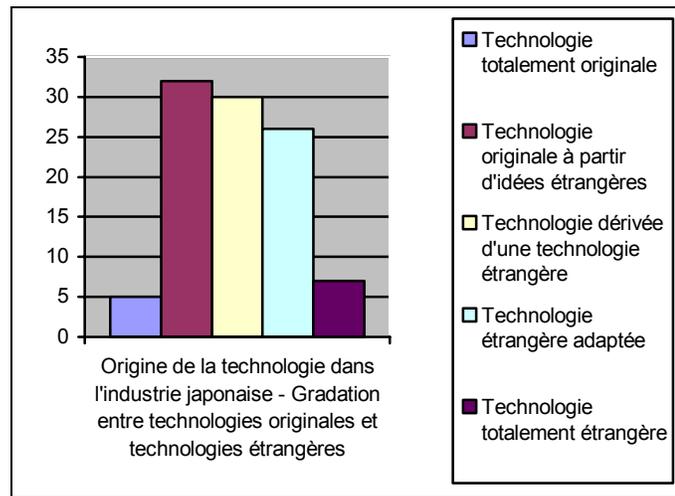
### **3. Les caractéristiques principales du modèle japonais d'intelligence**

#### **a. L'innovation avant tout**

L'État et les entreprises japonaises ont très vite compris que l'innovation était absolument nécessaire pour atteindre une position concurrentielle dominante. Accéder au leadership technologique était leur objectif premier. Le Département Recherche & Développement (R & D) a donc une importance particulière au sein de l'entreprise et la recherche d'information pratiquée par les Japonais est avant tout de nature technologique. Pour atteindre leur but la question cruciale de l'après guerre était : faut-il réinventer ou acheter la technologie ?

En fait, le Japon a atteint son niveau de développement grâce à la technologie importée. De 1951 à mars 1984, près de 42 000 contrats d'importation de technologie étrangère sont signés. On assiste alors à un transfert massif de technologies de l'occident vers le Japon (Abegglen & Stalk, 1985). Jusqu'aux début des années 80, la démarche constante des japonais consistait à rechercher la connaissance, principalement technologique, à l'extérieur, à la copier ou à s'en inspirer pour créer des produits identiques ou améliorés. Les missions de la R & D étaient alors l'amélioration des procédés acquis et la "japanisation" des produits issus de ces procédés (M. Berger, Directeur scientifique à Rhône Poulenc, CFCE, 1991 : 71). Comme l'indique le graphique

suivant, en 1978, seulement 5% des produits japonais étaient issus d'une technologie totalement originale:



**Figure 3. Source : enquête du MITI et de l'Agence pour la Science et la Technologie Industrielle. Décembre 1978. Base Euroconsult Ecotech.**

A cette période, les Japonais ont aussi recours à la technique du "Reverse Engineering": ils "décortiquent", en les étudiant dans leurs moindres détails, les produits étrangers pour s'en inspirer voire les copier (Bayen, CPE, CFCE, 1991 : 25).

C'est ainsi que les Japonais se sont taillés une réputation "d'imitateurs" il y a quarante ans. Une croyance difficile à inverser même si plus tard ils ont pourtant acheté des savoir-faire extérieurs à des prix très élevés notamment dans les secteurs de la sidérurgie ou de l'électronique respectivement à l'Allemagne et aux États-Unis (A. Takahashi<sup>29</sup>, 1990).

Mais au cours des années 80, les acquisitions deviennent plus difficiles ce qui entraîne une augmentation de l'investissement en R & D. En 1985, les dépenses de R & D des entreprises japonaises sont supérieures à celles des entreprises américaines (Abegglen & Stalk, 1985). En un an (de 1988 à 1989), le budget total de la recherche au Japon passe de 425 à 480 Milliards de Francs soit une augmentation de 11.5%. Le budget R & D des six plus grosses entreprises de matériel électrique (Hitachi, Nec, Fujitsu...) est alors de 65 Milliards de Francs (M. Berger, 1991 : 71).

Cette activité importante en R & D se concrétise alors par des brevets. Les Japonais déposent près de 320 000 brevets par an, contre moins de 2 000 pour la France. Hitashi, par exemple, dépose autant de brevets que l'ensemble des entreprises françaises (Villain<sup>30</sup>, 1989).

L'innovation est donc systématiquement protégée. Le Japon devient le premier déposant de brevets dans le monde à tel point que ces dépôts paraissent suspects et sont souvent assimilés à une manœuvre pour détourner les concurrents. De cette façon, les Japonais parviennent à ne dépendre que pour 10% de la technologie étrangère (Takahashi, 1990).

Parmi les sources d'information utilisées par les Japonais, le brevet est l'outil de veille technologique et marketing le plus efficace : il mentionne la technologie antérieure, les avantages apportés par l'invention et ses applications. De plus, 70% de l'information contenue dans les brevets n'apparaît nulle part ailleurs. Une statistique de 1970 indiquait déjà que sur 314 entreprises japonaises, 92,7% pratiquaient la surveillance des brevets. A l'inverse, pour les entreprises étrangères qui souhaitent surveiller les brevets japonais, la langue est une barrière importante (25% seulement des brevets japonais sont traduits en anglais). Avec l'éloignement géographique, l'insularité et la culture, elle renforce le protectionnisme de l'économie japonaise. A côté de ces barrières naturelles, le Japon a érigé des obstacles artificiels comme la discrétion, la communication et la protection (Bord<sup>31</sup>, 1992).

En effet, outre le moyen des dépôts de brevets, l'extraordinaire protection du marché intérieur japonais et des investissements en capital est due aux Ministères de tutelles (MITI, Transport, Santé, Postes et Télécommunications...). Ces administrations sont au service des industriels japonais et jouent également un rôle central dans le dispositif de recherche et de collecte de l'information mondiale.

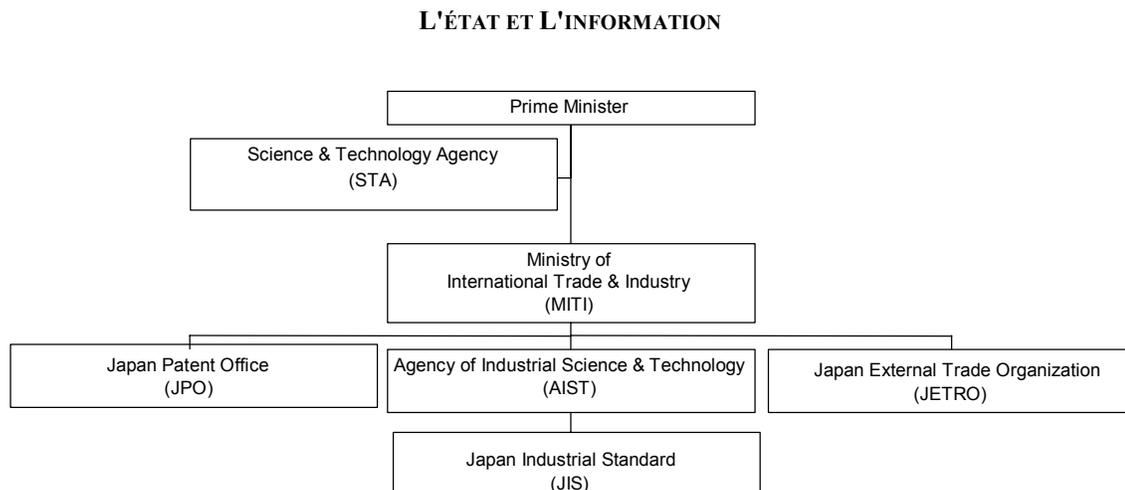
## **b. Les principaux acteurs**

### **1°. Le rôle de l'État et des administrations**

le MITI précisément, va fortement contribuer au développement de la puissance économique du Japon. Créé en 1925 par d'anciens agents de renseignement japonais, il est comparé à la CIA par les Américains. Il centralise les informations sur les concurrents étrangers des sociétés, des associations privées, des organismes professionnels et d'autres ministères. Par exemple, tous les cadres des entreprises japonaises ont pour tâche de remettre un "rapport d'étonnement" à leur retour de mission à l'étranger : ils notent tout ce qui leur a paru nouveau ou intéressant pour leurs sociétés. Ces informations sont transmises au MITI qui les intègre dans une banque de données à la disposition de tous les industriels. Par ailleurs, les groupes industriels ont longtemps eu l'obligation implicite (administrative guidance) de faire connaître leurs négociations commerciales ou technologiques. Cette déclaration établissait une sorte de protection industrielle

contre une concurrence japonaise. Un monopole de fait, arbitré par le MITI était alors établi. (M. Bayen, 1989).

D'autres administrations viennent renforcer son action. L'organigramme suivant montre les liens étroits qui existent entre les entités étatiques et les organismes de recherche et d'exploitation de l'information :



## 2°. Le rôle des "Sogo Shoshas"

Ces "grandes maisons de commerce" japonaises (comme C. Itoh, Nichimen, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo), sont des conglomérats dont le chiffre d'affaires est compris entre 30 et 90 milliards de dollars et qui emploient 3 000 à 12 000 personnes. Il en existe une dizaine et chacune possède un réseau impressionnant grâce à leurs bureaux répartis dans le monde entier (Levy, 1991). "L'information est le sang de la compagnie" est la devise de MITSUI, l'une des plus importantes d'entre elles. Dans cette shosha, 84 personnes travaillent uniquement sur le suivi des technologies étrangères (Villain, 1989). Les sogo-shoshas sont donc des entités économiques uniques au monde. En 1989, les 9 premières sociétés de commerce japonaises ont réalisé environ la moitié des opérations import-export du Japon (M. Pastre<sup>32</sup>, CFCE, 1991 : 91).

## 3°. Les organismes spécialisés

Il y aurait plus de 10 000 spécialistes de la collecte d'information industrielle au Japon (dont 350 agences privées pour la seule ville de Tokyo). Ces organismes sont souvent reliés à une administration ou à un groupe important. Les méthodes utilisées se situent quelquefois à la limite de la légalité (Bayen, IDT 1989). En 1983 par exemple, Tadashi Kurihara, un ancien diplomate entouré par des spécialistes du renseignement militaire crée un Institut Privé de la Propriété

Industrielle où sont enseignées des méthodes d'espionnage industriel et de protection de l'entreprise.

Mais la recherche et le traitement de l'information sont pris en charge par un nombre croissant d'entreprises au sein de services internes. Selon une enquête de Juro Nakagawa<sup>33</sup>, 473 entreprises japonaises disposent d'un service d'information et gèrent 5203 projets en cours en 1991.

### **c. Des moyens**

#### **1°. Les moyens financiers**

Chaque année au Japon un milliard de dollars sur fonds publics est consacré à la veille. A la fin des années 80, le budget annuel pour l'information est de 10 à 12 milliards de francs. Le budget annuel pour la veille technologique représente 5 à 6 milliards de francs et 10 à 15% du budget de Recherche et Développement (Villain, 1989, 91).

En ce qui concerne les entreprises, elles consacrent 1.5% de leur Chiffre d'Affaires à des activités de veille essentiellement technologique. Pour certains cadres de sogo-shoshas, les dépenses consacrées à la veille technologique sont en pourcentage du Produit National Brut, deux fois plus élevées qu'aux USA et trois fois plus élevées qu'en Europe (Bayen, 1989, Villain, 1990).

Les moyens humains sont également importants : chez Mitsubishi, 30 personnes sont chargées de suivre les brevets de la concurrence en 1990.

#### **2°. La formation et la sensibilisation autour d'un processus collectif**

La formation des personnes à la recherche et à l'exploitation de l'information est massive. En 1990, il existe 31 Universités, Collèges, Instituts spécialisés dans les sciences de l'information. L'université de Chiba, créée en 1935, forme plus de 300 veilleurs par an (Villain, 1989; Dou, CFCE, 1991 : 64). A Osaka, une université est créée pour former 900 veilleurs (Chalanset, 91). De plus, la sensibilisation des salariés à l'information est permanente.

Enfin, le partage de l'information entre les salariés est un autre point fort du système japonais; il permet la consolidation de l'information collectée lors de réunions régulières entre les différents responsables de la firme (recherche, production, études, commercial...).

#### **3°. Méthodes d'acquisition de l'information**

Les entreprises japonaises ont accès à une information "prétraitée" beaucoup plus importante que les États-Unis et l'Europe<sup>34</sup>. Outre les brevets dont nous avons vu qu'ils

représentent la source la plus efficace d'information, leurs sources sont multiples (Villain, 1989, Corvellec, 1990, CFCE, 1991) :

- . Les banques de données mondiales
- . Les enquêtes auprès d'experts internationaux
- . Les expositions, les colloques, les congrès, les foires...
- . L'acquisition de produits et d'échantillons
- . Les réseaux de vente, les Joint-ventures, les partenaires...
- . Les contrats de recherche à l'étranger
- . Les entreprises japonaises auraient aussi recours à des formes plus agressives d'acquisition d'information comme le recrutement des salariés de concurrents, l'espionnage industriel...
- . Les publications
- . Les missions industrielles
- . Les étudiants et stagiaires
- . Les négociations industrielles
- . Les implantations à l'étranger

Aujourd'hui, le Japon se trouve en pleine récession pour la troisième fois en dix ans<sup>35</sup>. Pendant la deuxième moitié des années 80, les politiques menées ont permis la formation d'une bulle boursière (hausse des prix de l'immobilier, excès d'endettement, surinvestissement). Au début des années 90, la hausse des taux d'intérêt provoque l'explosion des bulles spéculatives et un violent recul de l'activité (Artus P., 2001)<sup>36</sup>. A côté de cette explication de fond à la crise du Japon, il faut néanmoins remarquer que le modèle d'intelligence japonais a servi d'exemple à de nombreuses nations et entreprises aujourd'hui très performantes dans la gestion de l'information. Pour répondre aux interrogations des industriels américains concernant le succès économique du Japon, Y. Otu, responsable au Département Stratégie du MITI, n'avait pas hésité à lancer avec arrogance : "Le Japon a été défait lors de la seconde guerre mondiale en partie à cause de la suprématie du renseignement américain... Pourquoi l'industrie américaine ne développe – t-elle pas le même type de supériorité aujourd'hui pour faire face au Japon ?". Il semble qu'il ait été entendu si l'on tient compte de l'évolution de l'économie et du système d'intelligence américains.

## **Conclusion**

Le besoin d'information ainsi que l'activité de recherche et d'exploitation de l'information ne sont pas nouveaux. Les hommes ont toujours éprouvé le besoin de s'informer qu'il s'agisse de survivre dans un environnement naturel hostile, d'assouvir leur curiosité naturelle, de gagner les guerres ou d'assurer leur puissance économique et politique.

Mais dans le monde économique, s'organiser pour gérer l'information stratégique est devenu un impératif pour la survie et la position future de la firme. L'entreprise est un système ouvert en interaction permanente avec un environnement de plus en plus turbulent marqué par la mondialisation et la révolution des nouvelles technologies. Cette instabilité crée un fort sentiment

d'incertitude pour les managers dans leurs prises de décisions mais aussi dans l'anticipation et la gestion des crises. Un paradoxe intervient entre leurs besoins et la surabondance d'informations. Pour atteindre leurs objectifs de performance et de compétitivité, ils ont l'obligation d'innover.

La surveillance est donc mise en place pour diminuer l'incertitude, anticiper les événements imprévus et améliorer les stratégies d'innovation.

Les arguments précédents, avec l'exemple catalyseur de la réussite japonaise, ont incité un nombre toujours plus important d'organisations à adopter une démarche de surveillance. La turbulence de l'environnement, l'incertitude qu'il engendre, le manque et la surinformation et la nécessité d'innover sont toujours d'actualité.

Par ailleurs, une nouvelle menace apparaît. En effet, dans son rapport adressé à l'union européenne, D. Campbell affirme que : "les gouvernements de grands pays ont régulièrement recours à l'interception de tout type moderne de communication à haut débit, y compris les messages papier, les appels de téléphones mobiles et le courrier électronique sur Internet, afin d'assurer des avantages commerciaux à certaines entreprises". L'auteur fait notamment référence à Echelon, le réseau mondial de surveillance mis en place par la National Security Agency et ses partenaires (le Royaume-Uni, le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande). Créé en 1947, pour intercepter les télécommunications du bloc de l'Est, ce réseau, qui a scotomisé les signaux à propos des risques d'attentats, serait aujourd'hui, employé à des fins d'Intelligence Economique. L'affaire est suffisamment sérieuse pour être à l'ordre du jour du conseil des ministres de l'intérieur de l'Union européenne le 29 mai prochain...<sup>37</sup>. En effet, devant la menace de réseaux mondiaux de surveillance, les pays, de l'Europe notamment, ne devraient-ils pas s'organiser et se coordonner davantage? Leurs politiques, indissociables de celles des firmes, ne devraient-elles pas s'intensifier en matière de surveillance ?

Pour toutes ces raisons, organiser la surveillance de l'environnement reste une nécessité absolue pour les entreprises et les Etats.

§§§

---

### Notes (\*) et bibliographie

\*<sup>1</sup> Philippe LEGORJUS, par exemple, ex-patron du GIGN est le PDG d'Atlantic Intelligence, une société d'audit-conseil en sécurité et veille technologique, récemment introduite en Bourse. Challenge n° 168, 13 décembre 2001.

<sup>2</sup> Voir :  
HARBULOT C., *Techniques offensives et guerre économique*, Aditech, 1990.

CFCE, CORVELLEC A., Centre de Documentation Industrielle du CFCE & ARRIS F., *La veille technologique et concurrentielle au et sur le Japon*, CFCE, Direction des Industries et Services, Les Éditions du CFCE, 1991.

---

HARBULOT C., *La machine de guerre économique : États-Unis, Japon, Europe*, Économica, Paris, 1994.

Œuvre Collective du Commissariat Général du Plan, groupe présidé par Henri MARTRE, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La Documentation Française, 1994.

MARTINET B. et MARTI Y.-M., *L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1995.

\*<sup>3</sup> Business Intelligence and Security Network of Sweden (Rapport Martre, 94 : 38)

\*<sup>4</sup> Meiji Tenno est le nom posthume du 122<sup>ième</sup> empereur du Japon, Muthuhito (1852-1912). Il est le précurseur du Japon moderne (constitution moderne, industrialisation). Pendant son règne, de 1867 à 1912, il favorise l'ouverture du Japon aux idées et méthodes occidentales. L'ère Meiji ou "gouvernement éclairé" en japonais désigne l'ère qui commence avec lui (Dictionnaire Le Robert, 95 : 205).

<sup>5</sup> BERTALANFFY L., *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris, 1973.

<sup>6</sup> THIETART R.-A., *La Stratégie d'entreprise*, Mc Graw Hill, Paris, 1984.

<sup>7</sup> BARTLETT C. A. & GHOSHAL S., *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Hutchinson, 1989.

<sup>8</sup> LENDREVIE J., LINDON D., *Mercator* 5<sup>e</sup> éd., Dalloz, 1996 : 31.

MARICOURT (de) R. et al., *Marketing Européen : Stratégies et actions*, Publi-Union, 1997 : 11.

<sup>9</sup> *Courrier International*, 10 ans!, n° 523, du 9 au 27 novembre 2000, p. 126.

<sup>10</sup> PEREZ A., "Les groupes américains champion de la création de valeur", *Les Échos*, vendredi 6 et samedi 7 octobre 2000.

<sup>11</sup> LESCA H., *Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise*, Mac Graw Hill, 1986.

<sup>12</sup> MORIN E., *La méthode, tome I : la nature de la nature*, Éditions du Seuil, Paris, 1977.

<sup>13</sup> AGUILAR F.-J., *Scanning the Business Environment*, Mac Millan, New York, 1967.

<sup>14</sup> ANSOFF I., "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", *California Management Review*, Vol. 23, n°2, winter 1975, 21-33.

\*<sup>15</sup> Cette dernière crise pétrolière était cependant plus difficile à prévoir compte tenu de la nouveauté de ses origines - une motivation principalement économique des pays de l'OPEP - et de la multiplicité des protagonistes - les pays de l'OPEP, les compagnies pétrolières, les traders - Source : Pétrole – Secret et enjeux d'une flambée, *L'expansion*, n° 631, octobre 2000.

<sup>16</sup> MORIN J., EuroSTART, Des technologies, des marchés et des hommes – Pratiques et Perspectives du Management des Ressources Technologiques, Les Éditions d'Organisation, 1992.

<sup>17</sup> BROUSTAIL J., FRERY F., *Le management stratégique de l'innovation*, Précis Dalloz, 1993.

<sup>18</sup> Voir

ABERNATHY W. J., CLARK K. B., "Innovation : Mapping of the Winds of Creative Destruction", *Research Policies*, n°14, 1985.

BADOT O. & COVA B., *Le Néo-marketing*, Paris, ESF, 1992.

BLOCH A., *Intelligence Économique*, Economica, Collection Poche Gestion, 1997; deuxième édition : 1999..

<sup>19</sup> PAGE A. L., Assessing New Product Development Practices and Performance : Establishing Crucial Norms, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10, n°4, september, 273-290.

Ces chiffres concernent les États-Unis et ne peuvent être repris à l'identique pour les marchés européens

<sup>20</sup> Source : les champions mondiaux en dépenses de R&D, The Department of Trade and Industry in IHT 4-5 juillet 1998, cité par Lambin, *Le Marketing Stratégique*, Ediscience, 1998 : 451, 4<sup>ième</sup> édition.

\*<sup>21</sup> Interview de Bernard Arnault sur les ondes de France Info à l'occasion de la sortie de son livre : *La passion créatrice*, novembre 2000.

\*<sup>22</sup> Carrefour, *Actionnariat des salariés – la valeur partagée*, septembre 2000.

<sup>23</sup> KIRZNER, *Economie industrielle et de l'innovation*, Dalloz, Paris, 1990.

<sup>24</sup> FONTAINE A., "du Monde de demain au Monde d'aujourd'hui", *Le Monde*, 27 décembre 1984.

---

<sup>25</sup> SALMON R., LINARES (de) Y., *L'intelligence compétitive*, Économica, 1997.

<sup>26</sup> ABEGGLEN J. C., STALK G. Jr., *Kaisha – The Japanese Corporation*, Basic Book Inc., N.Y., USA, 1985. Traduction française : *Kaisha - La Stratégie des Entreprises Japonaises*, Les Éditions d'Organisation, 1987. (ABEGGLEN J. C. & STALK G. Jr. sont consultants au Boston Consulting Group. J. C. Abegglen est également professeur).

<sup>27</sup> M. Bayen, Directeur Adjoint du Centre de Prospective et d'Étude du Ministère Français de la Recherche et de la Technologie.

<sup>28</sup> LEVY P., "L'information, l'arme stratégique des japonais", *L'Usine Nouvelle*, N° 2301, 31 janvier 1991.

<sup>29</sup> A. TAKAHASHI, "En direct du Japon - Développement industriel, protection des inventions et veille technologique", *Japon Panorama*, n°29, 1990.

<sup>30</sup> VILLAIN J., *L'entreprise aux aguets*, Masson, Paris, 1989.

\*<sup>31</sup> BORD P., Président d'EGIS, cabinet spécialisé sur la veille du Japon, séminaire de l'International Institute Research, 17 & 18 septembre 1992.

\*<sup>32</sup> Directeur Commercial Mitsubishi France SA

\*<sup>33</sup> Juro Nakagawa est le Directeur Général de Nichimen, une Sogo Shosha basée à Tokyo et dont le chiffre d'affaires, de 40 milliards de dollars en 91 est réalisé dans le négoce. 120 bureaux dans le monde sont chargés d'irriguer en informations le Siège Social qui à son tour diffuse les données aux 180 divisions.

<sup>34</sup> L'usine Nouvelle, n°6, 5 février 1987.

<sup>35</sup> BARROUX D., "Le Japon est à nouveau en récession", *Les Echos*, le 10 décembre 2001.

<sup>36</sup> ARTUS P., Directeur de la recherche et des études, CDC Ixis Capital Markets, " Comment ne pas suivre l'exemple du Japon", *Le Figaro Economie*, le 13 avril 2001.

<sup>37</sup> "Echelon et les secrets des grandes oreilles", *The Washington Post* dans *Courrier International*, mercredi 3 avril 2002