[lucien.perticoz@univ-lyon3.fr](mailto:lucien.perticoz@univ-lyon3.fr)

# Vue d’ensemble de l’entreprise et de son environnement : typologies et notions de base

1. **Approches et analyses de l’entreprise**

**Une entreprise :** *Unité économique autonome combinant divers facteurs de production pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contrepartie de l’utilisation des facteurs.* – Albertini et Silem 2012.

Les actionnaires sont propriétaires de l’entreprise, les travailleurs reçoit un revenu, les dirigeants étaient des salariés puis on a inventé les **stocks options** qui sont des actions d’entreprises déblocables au bout d’un certain temps (destinés aux dirigeants).

**Disciplines permettant de favoriser cette compréhension :**

* L’histoire ;
* Les sciences juridiques ;
* La sociologie ;
* La psychologie
* La science économique…

1. **Trois manières d’appréhender l’entreprise**
2. **Une approche juridique**

* Secteur privé
* Secteur coopératif
* Secteur public (les établissements publics avec caractère industriel et commercial EPIC)

1. **Une approche par type d’activité**

Par exemple, le principal client de Dassault est la France, mais plusieurs secteurs sont impliqués pour la fabrication de ces avions militaires. Cette entreprise est obligée de s’adresser de la vie politique de son pays, parce que ces avions sont des avions militaires. Par exemple, le Figaro (journal) appartient à cette entreprise. La diversification d’une entreprise oriente son choix dans son besoin et de son traitement d’information.

1. **Une approche par la taille**

Le nombre d’employés, le chiffre d’affaire, les bénéfices, la taille du marché, etc. correspondent à la taille d’une entreprise. Tout dépend du type d’entreprise et de ce qu’il vend.

1. **Structures de marché**
2. **Marché de la concurrence pure et parfaite**

C’est un concept qui n’existe pas. C’est seulement un idéal à atteindre. C’est un marché où les consommateurs peuvent choisir parmi plusieurs entreprises un bien qui se différencie par un prix. Si on veut obtenir cet idéal il faut que l’Etat intervienne un minimum. Ce concept est allié à une idée de croissance économique. Cependant, nos besoins finissent à un moment. Donc pour croître il faut racheter la concurrence. Donc ce concept s’aboutira à un monopole pour réussir. Donc l’Etat ne pourra pas complètement se retirer car il ne resterait qu’une seule entreprise. Ça serait une situation de monopole privée (Google y est presque). Par exemple, en France 90% des requêtes se font sur Google.

1. **Marchés de concurrence imparfaite**

La réalité est qu’il n’existe que des marchés de concurrence imparfaite. L’oligopole permet que toutes les entreprises aient leur place dans une société (un système d’entente entre les concurrents). Cela donne des avantages aux consommateurs. Pour faciliter la concurrence l’Etat joue un rôle dans l’économie du pays, un médiateur entre les entreprises (pour éviter les litiges). Un monopsone sont de nombreux vendeurs mais il y a qu’un seul acheteur. Par exemple, quand EDF était la seule entreprise qui distribuait l’énergie en France.

Définir les mots suivants : Monopole bilatéral, monopole contrarié, monopole, monopsone contrarié, oligopole bilatéral, oligopole.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Demande Offre | Un vendeur (mono) | Quelques vendeurs (Oligo-) | Nombreux vendeurs (poly) |
| Un acheteur (mono) | Monopole bilatéral | Monopsone contrarié | Monopsone (plusieurs vendeurs) |
| Quelques acheteurs (Oligo) | Monopole contrarié | Oligopole bilatéral | Oligopsone |
| Nombreux acheteurs (poly) | Monopole | Oligopole | Concurrence |

1. **« Contestabilité » d’un marché :**

Un marché est contesté lorsque l’entrée ou la sortie sur ce marché est libre et qu’il n’existe ni barrière à l’entrée ni barrière à la sortie (il faut donc une sécurité), une barrière c’est tout ce qui rend difficile à tout nouvel entrant de se positionner sur ce marché. Plus un marché est mature et plus il devient difficilement contestable. Selon le type de produit ou de marché, l’Etat est amené à maintenir cette contestabilité et remettre de la concurrence dans un marché incontestable.

1. **Les objectifs de l’entreprise**
2. **Dans la théorie classique :**

L’entreprise a pour vocation de conquérir des aspects pour maintenir une croissance. Son objectif est de maximiser les profits et de minimiser les pertes.

1. **Une représentation qui doit être affinée :**

Il y a des risques que l’entreprise ne puisse pas totalement garder une affinité et une bonne organisation. Quand on est manager, on a le droit à des options que l’on paie et elles peuvent ressortir des bénéfices après-vente.

1. **Les conséquences de l’incertitude :**

On ne peut qu’établir des scénarios mais on ne peut pas prévoir l’avenir. Donc il y a des risques dans notre économie. Les managers d’une entreprise pourront aller à l’encontre de minimisation des risques et des profits dans une entreprise ou on ne peut pas prévoir ce qui se passera à l’avenir. Il y a des **«** **biais cognitifs », des « biais de cadrage », le « biais de confirmation de l’hypothèse ».**

1. **La complexité organisationnelle :**

Tout ce qui relève du service commercial, la recherche des ressources, etc. Toutes ces divisions voient le problème de la complexité organisationnelle différemment.

1. **La multiplicité des objectifs managériaux :**

Ils sont nombreux mais à revoir la complexité organisationnelle.

1. **Propositions pour appréhender l’environnement de l’entreprise**
2. **L’entreprise et ses relations avec d’autres acteurs économiques :**

Elle doit composer avec d’autres agents économiques dont son agenda ne correspond pas.

1. **L’organisation de l’entreprise par plusieurs domaines :**

* Politique
* Economique
* Légal
* Technologique
* Ecologique
* Socioculturel

1. **Un environnement qui s’internationalise et qui se globalise**
2. **La globalisation des échanges est le résultat de plusieurs facteurs :**

* Réduction des coûts de transports
* Progrès des outils de communication
* Baisse des droits de douanes, etc.

1. **Le développement à l’international :**

Rendu possible grâce aux élément énumérés ci-dessus.

# L’entreprise, une organisation structurée et complexe :

1. **Les fonctions et principales composantes de l’entreprise :**

* Fonction technique
* Fonctions commerciales
* Fonctions financières
* Fonctions de sécurité
* Fonctions comptables
* Fonctions administratives

Qui dit entreprise, dit **bureaucratie** 🡪 Pouvoir détenu par l'appareil d'État ou par l'appareil administratif...

**Les composantes :**

* Le centre opérationnel : ouvriers, vendeurs, expéditeurs, etc.
* Le sommet stratégique : PDG et cadres dirigeants
* La ligne hiérarchique : encadrement directeur d’usine, chefs d’ateliers
* La technostructure : experts ingénieurs, cadres de la comptabilité
* Les fonctions supports : conseils juridique, RH, réception
* L’idéologie
* Des composantes qui doivent être coordonnées.

1. **De l’analyse de l’économie classique à celle de l’économie des côtés de transaction :**

*Le recours au marché n’est pas gratuit car il génère des coûts de transactions des négociations et des décisions.* -R. Coase

1. **Introduction de la notion de coût de transaction :**

*Pourquoi dans une économie de marché au sein de laquelle les prix sont chargé de l’organisation du marché des organisations caractérisées par la suppression du mécanisme de prix émerge-t-elle ? -*R. Coase

La firme peut apparaître quand la relation entre agent économique ne prend plus la forme de contrat à court terme mais que s’imposent des relations à long terme pour certaines transactions.

1. **La théorie des coûts de transaction :**

*Qu’est-ce qui fait que certains modes de gouvernant émergent ? Qu’est-ce qui fait que des agents économiques ont des relations à long termes ? L’entreprise doit-elle sous-traiter ou extérioriser ?*

Williamson distingue les coûts de transactions avant la signature du contrat et l’ex-post de tout contrat après signature.

Il s’appuie sur deux hypothèses qui chercherait à maximiser son profit. Cependant une information ne peut pas être neutre. Il appelle ça la **rationalité limitée des agents**: Oui nous sommes rationnelles, mais nous pouvons être aussi émotionnel et on est des êtres finis et limités dans nos capacités intellectuelles. Les individus ne peuvent recevoir une information trop riche et trop complexe. Mais si on simplifie trop, on risque d’oublier des choses.

Il est important d’avoir une veille juridique mais on ne peut pas tout prévoir. Un contrat ne peut pas prévoir en avance toutes les éventualités.

1. Introduction de la notion de coûts de transactions (Coase)
2. La théorie des coûts de transactions (Williamson)

Spécificité des actifs + Incertitude + Fréquence = Risque d’opportunisme.

Williamson invente **l’opportunisme des agents** des personnes qui contractualisent, s’ils voient une faille dans le contrat, ils vont essayer d’en tirer avantage. Donc les agents sont **opportunistes** ils sont capables d’omettre des informations. L’opportunisme es ante (avant le contrat) et ex-poste (après le contrat). Dans toute transaction il y a une dimension qu’on appelle **l’aléa moral 🡪** peut inciter une entreprise d’internaliser au lieu recourir au marché.

3 caractéristiques de transactions qui peuvent susciter des difficultés contractuelles :

1. **La spécificité des actifs** : l’investissement pour réaliser la transaction et difficilement redéployable sur d’autres clients (un one shot).
2. **Incertitude** : se demander ce qu’on doit faire, on ne peut pas tout prévoir (une pandémie). Faire pour notre bien personnel que pour l’auteur 🡪 générateur d’incertitude.
3. **Fréquence**: Fréquence de recours.

Tout cela donne un **risque d’opportunisme.** Il faut voir ce qui est plus bénéfique entre l’internalisation de l’entreprise et l’aide du marché. Des choix rationnels maintenant peuvent être obsolètes dans 10 ans. Voilà pourquoi la veille est très importante.

1. **Dialogue social et instances représentatives personnelles :**

C’est le principe d’investir le personnel dans les décisions prise par l’organisation, ça oblige le management à rendre des comptes.

Avant le 1er janvier 2018 :

* Le délégué du personnel (DP) qui est élu
* Le comité d’entreprise (CE) après 50 salariés
* Le Comité d’Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT)
* Le Délégué Syndical (DS) qui est désigné

A partir du 1er janvier 2018 (mis en place par E. Macron :

* Le Comité Social et Economique (CSE)
* Le Délégué Syndical (DS)

# Entre incertitudes et injonctions à l’innovation : l’entreprise face à son environnement

* **Environnement de l’entreprise et modalités d’accès au marché :**

1. **Une stratégie de l’entreprise influencée à 3 niveaux :**

* **Performance** de l’entreprise
* **Comportement** des agents économiques 🡪Cf diaporama
* **Structure** du marché

1. **Les barrières à l’entrée / sortie du marché :**

* 3 **t**ypes de **barrières à l’entrée** (difficulté pour l’entreprise de rentrer dans le marché) :

1. Les restrictions légales (distribution d’énergie en France, EDF).
2. L’asymétrie d’informations entre agents économiques. Ne pas avoir toutes les informations par rapport à un certain marché.
3. Un avantage comparatif d’une entreprise déjà installé sur le marché. Ceux qui ont déjà amortis leurs investissements dans le marché sont la plus grande concurrence. 3 niveaux :

* **Un avantage de coût absolu**: capacité d’une entreprise déjà installé à produire à des coûts unitaires (services ou produits) inférieurs à ceux des nouveaux entrants.
* **Les économies d’échelle :** à la mesure qu’on produit beaucoup, chaque unité de production coûtera moins cher (à l’échelle de la production de la concurrence).
* **Capacité de différenciation des produits :** l’ancienne entreprise a le pouvoir de décliner ses produits en différentes gammes alors que les nouvelles entreprises n’ont pas cette capacité (financièrement).
* 5 types de **barrières à la sortie**

1. **Les coûts fixes de sortie :** Tout ce qui relève du service après-vente, du service contractuel, des engagements pris par l’entreprise. Pour se retirer du marché les coûts fixes de sortie sont de 15 ans environ.
2. **La spécificité des investissements :** Dans quelle mesure puis-je recycler mes investissements ? Prendre ces investissements pour produire autres choses (du téléphone à la tablette).
3. **Le risque en termes de réputation :** Plus de crédibilité du produit ou de l’entreprise.
4. **Les réticences du management :** Le management va tout faire pour poursuivre la vente, ce qui fait perdre du temps pour arrêter l’activité.
5. **Les interventions politiques et les mouvements sociaux :** Fin de la production = licenciement.

Barrières à l’entrée : Barrières à la sortie :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Faibles | Elevées |
| Faibles | Profit Faible avec risque limité | Profil faible avec risques |
| Elevées | Profil élevé avec faible risque | Profil élevé avec risque |

* **Positionnement de l’entreprise dans un environnement concurrentiel :**

1. **L’entreprise soumise aux forces concurrentielles :**

**Cf. Diaporama 🡪 Schéma**

* **Intensité de la concurrence au sein du marché :** équilibre des rapports de force.
* **Arrivée potentielle de nouveaux rentrants** : nous oblige à revoir nos marges.
* **Le pouvoir de négociation des acheteurs :** le client a un tel pouvoir (quand la demande est concentrée), qu’il oblige à son producteur de baisser ses prix.
* **A l’inverse, les fournisseurs peuvent avoir un grand pouvoir** : Si quelqu’un a un produit que tout le monde veut, c’est le fournisseur qui fixe les prix.
* **Les produits de substitutions** : Quand Apple lance l’IPad, d’autres entreprises lancent le « mini PC »🡪 plus de concurrence.

1. **Les produits et leur cycle de vie :**

* **5 phases (en théorie) dans le cycle de vie d’un produit (cf. courbe) :**
* **Conception :** Création et innovation des produits.
* **Introduction :** Malgré nos produits « clés » ils nous en faut d’autres pour faire plus de bénéfices.
* **Croissance :** Quand on voit une croissance, on commence à faire du bénéfice, et revenus stables.
* **Maturité :** L’offre peut potentiellement devenir supérieur à la demande 🡪 oligopole.
* **Déclin :** L’offre excède la demande, peut mener à une disparition du produit d’entreprise.

Par exemple : décroissance des pagers lors de la croissance du téléphone mobile. Quel intérêt d’acheter un pager alors qu’au même prix on a un téléphone portable qui fait plus. 🡪 Problème quand une entreprise sort un nouveau produit. Le cycle de vie du produit dépend également dans le marché dans lequel il se trouve ; sa dynamique est changeante.

* **Une proposition à nuancer…**

Il est impossible d’envisager les cycles de vie d’un produit sans prendre en compte l’ensemble de l’activité de l’entreprise et ses imprévus.

1. **La notion de portefeuille d’activités**

* **Part de marché relative :**
* **Produits « dilemme »** : un produit qui nécessite beaucoup d’investissement de la part de l’entreprise. On est dans le besoin des liquidités.
* **Produits « vedettes »**: un produit qui a des besoins financiers importants mais on est dans un marché dynamique et on en représente une part importante. On est dans un équilibre des liquidités. *IPhone pour Apple.*
* **Produits « vaches à lait » :** on produit beaucoup mais moins cher à l’unité. On a besoin de moins de liquidités et on est l’un des leaders sur le marché. On a même un surplus de liquidités qu’on va pouvoir investir dans nos produits « dilemmes ».
* **Produits « poids morts » :** on est sur un marché en perte de vitesse, en déclin, nos parts sont basses. Cependant, ce n’est pas cher à financer.

Avoir que des produits « vaches à lait » n’est pas forcément bon ; si on n’a pas de produit « dilemmes » ça veut dire qu’on n’innove pas et qu’on n’investit pas dans les produits de demain. L’innovation peut également être au niveau des services 🡪 opérateurs téléphoniques, ils rénovent leurs offres commerciales.

* **L’innovation : une nécessité stratégique ?**
* Innovation = domaine hétérogène. Une économie de croissance nécessite une grosse part d’innovation.
* Ne pas confondre « **invention** » et « **innovation** » : une invention est une innovation réussite, industrialisé, qui est passé dans le marché (portée sociale de masse).
* **Idées fausses :**

1. La priorité du facteur technologique en facteur de changement. Un acteur social doit agir. Il n’est pas indispensable. 🡪 Ford a augmenté les salaires dans le cadre du taylorisme.
2. Dire qu’il y a une cohérence dans les facteurs technologiques alors qu’il y a des intérêts industriels et économiques qui peuvent freiner l’innovation. Ils veulent juste être leader du marché.
3. Considérer que tous les changements sociaux procèdent d’une analyse fine des innovations technologiques : dire que c’est le seul moyen du changement socio-économique de l’entreprise. Innovation comme source de compétition dans un endroit concurrentiel.
4. **Entre adaptation et approche proactive :**

* Protéger son marché ou en conquérir de nouveaux ?
* ***Demande Pull ou la Technology Push***

Soit on suit le marché (demande pull), on suit les tendances. Ou alors, c’est l’entreprise une innovation technique (technology push).

La mise en place d’une innovation technique répond à une demande sociale.

**L’application d’une nouvelle technique ou nouvelle organisation à une échelle suffisamment large pour que cela ait des effets économiques et sociaux globaux.**

**Schumpeter** parle de **«** **destruction créatrice »** : émergence de nouveaux procédés (remettre en question ce qu’on a déjà).  
Le **numérique** permet une nouvelle pratique d’une accessibilité à l’information ce qui va supprimer les emplois (imprimeurs, etc.). Cependant, fait émerger d’autres secteurs (Google).   
Toute innovation porte en elle des opportunités mais aussi des inconvénients.

Il est difficile de ne pas surveiller la concurrence. On est entre une phase d’adaptation et d’une approche proactive en proposant de nouvelles idées dans les secteurs d’activités.   
On innove pour ne pas perdre du marché.

1. **Typologie des innovations techniques**

* « **Innovation de procédé** » ou « **innovation produit** » ?

**Entreprise innovante** : entreprise en mesure de favoriser une circulation fluide de l’information en interne. Tout en étant d’une grande ouverture sur les sources externes (compétences, le marché, les clients).

Les commerciaux pourraient faire remonter leurs échanges avec la clientèle pour trouver des idées en phase les nouvelles innovations.

**Typologie des innovations techniques :**

* Innovation de procédé : permet de faire baisser les coûts ; fabriquer les mêmes produits mais moins chers :  
  - **Une délocalisation** : on va produire dans un pays où les salaires moins élevés.
* Innovation de produit : payer plus cher pour un produit plus performant. On fait rentrer plus d’argent.

**4 niveaux** (on va du plus fréquent au moins fréquent) **:**

* Innovation incrémentale : Demande Pull 🡪 C’est une amélioration progressive presque routinière : IPhone 1,2,3,4,5,6… On reste dan la tendance du marché.
* Innovation radicale : Technology push 🡪 Elle est opposée aux tendances de marché mais permette le développement de marché futur (applications sur téléphone).
* Changement de système technologique : Technology push 🡪 Une innovation incrémentale, radicale et organisationnelle : **téléphone mobile**, ça n’existait pas, changement au niveau de la sociabilité et a un impacte majeur sur l’organisation du travail.
* Changement de paradigme technoéconomique : Technology push 🡪 C’est le numérique, change beaucoup de choses au niveau de l’organisation du travail (le mail, le MP3). Grâce à cela il y a l’apparition de nouvelles entreprises. On appelle ça la numérisation de la société. Innovation de produit, de procédé et d’organisation (Internet).

# Veille stratégique et intelligence économique : des approches proactives de l’environnement de l’entreprise

**Intelligence économique***: Un mode de gouvernance de l’entreprise fondée sur la maitrise et l’exploitation de l’information stratégique. Elle doit contribuer à réduire l’incertitude pour l’organisation afin qu’elle puisse grandir au sein du marché : allier, penser et action.*

Tout membre salariale de l’entreprise, est intégré comme un facteur d’écoute des informations qui sont susceptible de créer de la valeur marchande durable dans le but de faire de l’argent. Définit par 3 volets :

* **La veille et de l’anticipation** informationnelle qui permet d’anticiper les risques et opportunités de l’entreprise.
* **La maitrise** **des risques**, permet d’assurer la sécurité économique de l’organisation pour lui permettre de ne pas se trouver dans une situation où de l’argent pourrait être perdu.
* **Action proactive** sur son environnement, on parle d’influence sur son environnement pour qu’il soit d’avantage favorable à leur business. Par exemple, les entreprises qui font du **lobbying**: *Action d'une organisation qui tente d'influencer les décideurs politiques, économiques, etc.*

**La définition française** est assez englobante et prend en compte l’ensemble les aspects informationnelles qui recouvre la compétition économique. Tout ce qui relève de la gestion et la maitrise des flux entrant et sortant des flux d’informations. Elle recouvre différents types de métiers, on parle de datamining (capacité de rentrer dans le Big data).

On intègre tout ce qui relève du de connaissance (Knowledge management) : la mémoire de l’entreprise qui génère la connaissance, la rationaliser, la catégoriser pour améliorer la gestion de l’entreprise.   
Tout ce qui relève de la sécurité de l’information pour éviter l’espionnage industrielle.  
Il faut former le personnel à ces risques d’espionnage.

**Intelligence économique à la française** : *En France, on considère que l’intelligence économique peut être définis comme l’ensemble des actions coordonnées de recherches, de traitements, et de distributions, en vu de son exploitation de l’information utile aux acteurs économiques. Ces actions sont menées avec toutes les garanties de protection nécessaire à la préservation du patrimoine (immatériel) de l’entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût.*

L’information est utile que si elle parvient à la personne, au bon service au bon moment sinon on perd en efficacité. La sécurité informationnelle est donc centrale, la notion de flux d’information également. **L’intelligence économique** s’appuie sur 3 piliers :

1. La détection des menaces et opportunités.

2. La protection du patrimoine immatérielle de l’entreprise : les brevets, les procédés, les méthodes de travail, etc. (la recette de Coca Cola).

3. Les actions d’influences, de lobbying pour favoriser la mise en œuvre des stratégie mise en place par l’organisation.

1. **Le Japon et les Etats-Unis : les « pionniers » de l’intelligence économique :**

* **Le Japon** = référence (la Chine s’inspire largement de ce modèle) d’intelligence économique systématisé au niveau d’un pays.   
  Il est au sommet de l’économie mondiale.
* **5 phases avant la commercialisation d’un produit :**
* La veille informationnelle technologique et commerciale : voir quels produits vendent bien. On parle de surveillance de tous les brevets qui sont déposés dans le monde. Une démarche de connaissance de l’environnement.
* Appropriation de la technologie ciblée : démonter un produit pour s’approprier sont fonctionnement et à la maitriser.
* Amélioration de la technologie : On fait mieux que le produit de base.
* On crée le nouveau produit : on le conçoit et le crée.
* Commercialisation dans le monde entier : on le vend au niveau international.
* Il y a une mise en place d’un partenariat de l’information à un niveau national qui tourne autour de trois piliers :

L’Etat, les entreprises, les citoyens. C’est une stratégie de défense économique. Il y a également une centralisation de la démarche autour d’organismes d’Etat qui sont mis à disposition pour l’ensemble des organisations du pays. Par exemple le JISCT (Journal of Information Sciences and Computing Technologies) qui fait un travail de veille pour les entreprises et qui est à disposition pour eux. Ce groupe de veille en est un parmi tant d’autres.

Il y a ici une méthodologie (d’intelligence économique) efficace qui s’appuie sur l’achat des collectes des données étrangères, suivi systématique des brevets déposés, présence et suivi et d’expositions et salons professionnels internationaux, visites d’entreprises, examen minutieux des produits commercialisés par la concurrence, l’envoie d’étudiants et de stagiaires dans le monde entier.

* **Importance des *Sogo Shoshas****:*

Ce sont des sociétés de commerces liés au grands groupes industriels et financiers japonais qu’on appelle les « Keiretsu ». Elles contrôlent en grande partie le commerce extérieur japonais : l’entrée et la sortie des marchandises, de la distribution extérieure du Japon. Effectivement, elles jouent un rôle stratégique dans le domaine de l’intelligence économique car elles diffusent beaucoup d’informations.

* **Les Etats-Unis** = veille facilitée par le *Free Flow of Information*. On est plutôt sur une liberté d’entreprises par rapport à l’information, la parole est libre et fonctionne comme un marché à informations.
* **« Arsenal » impressionnant et décentralisé :**

L’économie américaine dispose d’un arsenal spécialisé dans le lobbying ; système individuel, chaque entreprise a ses propres objectifs et cherche à cerner l’évolution des segments de marché qui la concerne directement. Cf. 2 Schémas.

* **Les E-U disposent du plus grand marché mondial des professionnels de l’information concurrentielle :**

Ce marché rapporte plus au marché qu’à l’économie américaine dans son ensemble (libre-marché). Une entreprise étrangère peut venir aux E-U pour faire du lobbying très facilement (arrivée des voitures japonaises dans les années 80 🡪 nationalisme, protection des entreprises des E-U).

* **Importance du lobbying :**

Le lobbying qui est quasiment inexistant au Japon, mais qui est extrêmement important aux E-U (environ 30 000 lobbyistes sont enregistrés juste à Washington). La libre circulation de l’information inclue le lobbying (1er amendement Nord-américain 🡪 liberté d’expression). Il y a des Agences fédérales spéciales qui produisent régulièrement la gestion d’informations technologiques et commerciales dans lesquels les entreprises vont régulièrement puisées. On parle de sécurité économique : on parle du militaire (service de la CIA) 🡪 rôle économique extrêmement important. Les 2/3 des données de la CIA sont consacrés à des dossiers économiques. L’espionnage industriel qui est celui de la guerre économique est importante aux Etats-Unis.

1. **Une prise de conscience plus tardive en France :**

**1992 :** Premières impulsions.

**1994 :** Publication du rapport Henri Martre, *L’intelligence économique et stratégie des entreprises.*

**1995 :** Conseil de la compétitivité et de la sécurité économique, CCSE, qui ne fonctionnera pas car il y a l’élection présidentielle et ce n’est pas le créateur de la CCSE qui est élu mais Jacques Chirac

**2003 :** Il faut 10 ans une mise en œuvre d’un cadrage d’intelligence économique en France 🡪

Nouvelle impulsion du gouvernement Raffarin qui demande à Caraillon de dresser un état des lieux sur la façon dans la France intègre l’intelligence économique :

* **Approche globale** 🡪 système éducatif et de formation ; en termes d’actions publiques ; et au niveau du monde de l’entreprise. Les quatre premiers ministères qui sont impliqués : ministère de l’économie et des finances ; ministère des affaires étrangères ; ministère de l’intérieur ; ministère de la défense. Plus tard, le ministère de l’éducation sera impliqué.

**5 objectifs sont fixés :**

1. Diffuser une culture de l’IE.
2. Accompagner et aider les PME dans la mise en place d’une stratégique de veille et d’IE.
3. Se prémunir contre les dépendances stratégiques : faire en sorte que la France ne soit pas dépendant des autres = sécurité économique. En 2020, nous somme dépendants des autres (Amazon, Google 🡪 technologies Big Data : USA).
4. Protéger le patrimoine technologique et industriel : que la recherche de développement ait un avantage compétitif au niveau international 🡪 question des brevets et sécurité numérique.
5. Réduire les incertitudes : mieux connaitre son environnement et être en mesure de l’appréhender au moment de la prise de décision.

* **Approche par les territoires** 🡪 région par région, département par département : comment l’Etat peut soutenir le pôle de compétitivité par territoire. En 2005, cette politique publique « IE » est déclinée.   
  Un **pôle de compétitivité** qui est mis en place.

**En 2009, Délégué interministériel est mis en place :** par le ministère de l’économie et des finances.

**2013 :** Ce délégué interministériel est rattaché directement au bureau du Premier Ministre avec un renforcement.

* 4 missions :
* Veille et d’anticipation des risques.
* Assurer la sécurité économique française.
* Ce qui relève des stratégies d’influences 🡪 lobbying.
* Sensibilisation et formation de la stratégie de l’IE.

Cela relève d’un agenda politique qui se renforce dans les années 2010. Il existe même un Commissaire à l’information stratégique et la sécurité économique (poste créé en 2017).

Toute cette démarche fait l’état d’un constat que la France est dépendante des USA. Il y a aussi toute une démarche sur la production de connaissances pour définir les métiers qui gravitent autour de l’IE (Cf. diapo 5 🡪 A BIEN CONNAITRE).

1. **De la veille à l’intelligence économique :**

**Veille :** Moyen pour l’entreprise de faire émerger des éléments stratégiques de la masse d’informations disponibles.

Il y a 3 niveaux de veille :

* Acquisition de l’information, identifier les sources.
* Transmission et stockage de l’information.
* Synthèse et éditorialisation de cet information pour la rendre exploitable.

La recherche en question peut être active ou passive :

**Passive** c’est que l’information vient à nous sans rechercher, une entreprise qui ne met pas en place un poste dédié à la recherche d’informations. Les employés doivent donc participer « largement » à cette démarche. Chacun doit être incité à faire remonter de l’information à leur supérieur.

**Active** c’est la nécessité de surveiller et d’avoir la connaissance de son environnement ; mise en place d’une démarche systématique de veille informationnelle avec un poste dédié à cette fonction-là.

**Il y a 4 pôles de démarche de veille :**

1. Marché : les différents concurrents, les fournisseurs, les tendances, les chiffres de produits…
2. Technologie : dépôt de brevets (sur les tendances), surveiller la production scientifique (découvertes).
3. Stratégie : comment les autres entreprises vendent.
4. Produit : ce qui est vendu et commercialisé et leurs tendances.

Ces grands pôles de recherche visent à la prise de décisions stratégiques, les synthèses informationnelles doivent emmener l’entreprise à pourvoir décider de la manière la plus consciente. Ces différents types de veille tournent autour de l’IE. (Cf. Schéma, diapo 7) = circulation de l’information, objectif du gouvernement pour chaque PME. C’est **une veille relationnelle** s’intéressant à tous les types et niveaux d’environnements de l’entreprise qui devient d’autant plus vitale dès lors que les entreprises s’internationalisent. Il y a une obligation **d’anticiper** face à ces environnements multidimensionnels.

Tout ce qui relève des **veilles juridiques, fiscales et économiques** qui va influer sur comment on va déployer notre IE. Par ex : la législation autour du tabac (publicité sur le produit, fumer dans les lieux publics, le prix, etc.).

Il y a également la **veille sociétale** qui découle de tout ce qui est sur les tendances et la mode actuelles.

1. **Acteurs et principes de la veille :**

* 5 types de veille selon **Rouach** :
* « **Guerrier** » : On est sur une démarche sur une intense activité de lobbying, on veille ET on influence. On mène la « guerre économique » (au niveau mondial).
* **Offensive :** Non seulement il y a des dispositifs de veille, on est dans la conquête des parts de marché.
* **Active :** Là on a une mise en place de protocole normalisé, on collecte l’information pour connaitre son environnement.
* **Réactive** : Réaction face à des stimulus extérieurs. Ils n’ont pas de démarche mise en place mais tient en compte ce qui se passe. Ils n’anticipent pas mais réagissent.
* « **Dormeur** » : on est face à une entreprise qui considère que la veille n’est pas utile (qui n’ont pas le temps ou l’argent).
* Capacités du veilleur :

1. Elaborer et mettre en place un suivi des réseaux d’informations.
2. Qui permet de repérer les informations pertinentes.
3. Capacité d’éditorialisation, mettre à disposition des fiches de renseignements qui ont une visée opérationnelle (pour aider les managers à prendre des décisions).
4. Capacité de suivie de ces sources d’informations, contrôle régulier.
5. Suivie de la qualité des sources d’informations.
6. Diffusion des informations aux personnes pertinentes. Le veilleur agit comme un filtre pour que le destinataire ne soit pas noyé d’informations.
7. Gestion du budget de veille, des moyens financiers mis à sa disposition.
8. **Les types d’informations stratégiques :**

* **90 à 95% de l’information stratégique est ouverte est disponible légalement :**
* Sources d’information de type « texte » : Tout ce qui relève de la presse spécialisé ou général (professionnelle ou grand public,) ; les dépôts de brevet ; les banques (la banque mondiale, l’INSEE, FMI). ; les publications de types spécialisées (annuaire d’entreprise) ; étude d’organisations publiques ; textes de lois ; etc.
* Sources d’information de type « firme » : Tout ce qui relève de la visite de clients, des réunions avec les fournisseurs, réunions avec des concurrents, reverse engineering (« démonter » la stratégie du concurrent pour se l’approprier), etc.
* Sources d’information de type « expertise » : Elle est interne à l’entreprise 🡪 les rapports des services d’achats, des services de la satisfaction clientèle permet la construction d’expertise interne à l’entreprise.
* Sources d’informations de types « foires et expositions » : Qui sont des informations issues de l’organisation de ces foires et expositions et qui permettraient à l’entreprise de mieux évoluer.

# Innovation et ancrage territorial : entre permanence et renouvellement des enjeux

1. **Prise en compte de l’espace et du territoire dans les théories économiques :**

La théorie économique a été longtemps une pensée. Beaucoup de courants de pensées s’y intéressaient. La géoéconomie nait ; le territoire est un facteur important des modes d’organisations des entreprises et leur dynamisme économique l’espace ne tant que facteur de mode d’organisation des entreprises et des dynamiques des phénomènes qu’on observe.

***Comment la Silicon Valley est-elle devenue un territoire ? Comment est-elle devenue le leader de l’économie mondiale ?***

Ce territoire a connu une amélioration technique et plusieurs entreprises s’y regroupent de même, la géographie y compte 🡪 Plusieurs personnes s’y rende.

Les types de théories économiques par rapport au territoire :

* **La distance** : Penser l’économie en géographie c’est penser l’économie en distance.
* **La localisation des usines de production**: Beaucoup d’usines qui produisent pour moins cher quand ils sont délocalisés.
* **La question de la concurrence :** S’implanter pour avoir plus de clients.
* **Le coût de l’énergie.**

L’espace est aussi envisagé comme zone d’attraction des activités : politique de taxe, coup de main d’œuvre, la mise en place de zone politique pour qu’un espace soit attractif. Un territoire c’est une démographie, c’est un niveau de formation des personnes qui y vivent. Dès lors que l’économie s’intéresse au territoire, il s’intéresse à un territoire ouvert dans son milieu.

Un territoire c’est un lieu entre agents économiques. C’est une histoire en terme économique. Exemple du nord de la France. Le territoire c’est une politique d’actions publiques provenant de l’Etat ou d’un organe qui influe sur l’attractivité économique d’un territoire donné de tel ou tel type de secteur d’activité.

1. **Innovations et territoires :**

Les informations s’échangent difficilement au niveau de l’innovation économique. Pour innover, l’entreprise doit être capable de faire transmettre les informations qui donnent lieu à une application industrielle. Qu’il y ait un milieu favorable, une effervescence qui permet de faire transmettre ces informations. Regrouper au même endroit des organismes de financement peut favoriser la circulation des informations. L’innovation serait le résultat de l’inventivité d’un milieu géographiquement identifié et situé dans un milieu disposant un certain nombre de ressources.

L’innovation ne repose pas uniquement sur l’aptitude de l’entreprise à innover, mais sur un système interdépendant d’entreprises, d’organismes publiques qui s’appuient sur une exploitation collective de l’information et des connaissances produites par une zone géographique donnée. Une entreprise ne peut innover qu’avec l’interaction d’autres entreprises. Ces milieux innovateurs se caractériseraient par une concentration de ressources : universités, laboratoires de recherches, réseaux de communication, des procédures formalisées de transfert technologiques.

Le capitalisme collectif se caractérise par un système qui produirait de la valeur à partir de l’exploitation des connaissances.

On peut dégager 3 types d’écosystème :

* **D’affaire** : Exploiter les ressources matérielles pour apporter un produit aux clients, les modes de relation entre les entreprises, les relations entre les entreprises.
* **De connaissances** : Circulation des connaissances entre les entreprises.
* **D’innovation** : Mettre en dynamique un système d’innovation autour d’acteurs innovateurs.

**Le pôle de compétitivité** amène les régions à dire : je suis la Silicon Valley du textile ou d’un autre domaine (par exemple).

1. **Vers le développement de dynamiques économiques territoriales :**

On est dans une politique d’aménagement du territoire dont l’idée directrice est de construire des ressources qui génèrent des avantages compétitifs des territoires soit de les ériger soit des les promouvoir.

***Comment partir des ressources spécifiques de chaque territoire ?***

Partir du label qui est le point spécifique d’une entreprise. Tous les secteurs industriels sont concernés.

***Comment exploiter et renforcer le potentiel d’innovation de chaque territoire ?***

Il faut se positionner au niveau des pôles de compétitivités.

# De l’intelligence économique à la guerre économique ?

1. **De la notion de « guerre économique » :**

* Le concept est énoncé dans les années 1970-80 : nouvelle forme de guerre moderne.  
  🡪Point de départ : crise des années 1970

Ce constat serait disposé d’un certain nombre de phénomènes non coopératifs au niveau mondial :

* La **délocalisation** dans des pays à bas coûts salariaux donc ça fait plus de chômeurs en France.
* Phénomène de **patriotisme économique** qui incite à encourager les entreprises locales 🡪 augmentations des droits de douane prône la cette favorisation. *Veolia* et *Suez* : quelques leaders mondiaux des traitements des eaux et des déchets : exemple de OPA (Offre Public d’Achat) hostile. C’est un indice de la guerre moderne économique des marchés et des entreprises. Quand l’entreprise Suez et absorbée par Veolia, elle perd sa souveraineté et leur capacité de décision stratégique.
* Il y a une **crise pétrolière** qui va faire aussi faire augmenter cette crise économique.
* **Chômage de masse** dans les économies occidentales.
* Début des années 1990 : diffusion de cette notion :

Elle commence à être mobilisé par les acteurs politiques car le **bloc soviétique s’est écroulé** ; de l’ennemi naturel : plus d’ennemi commun qui ferait courir le risque de guerre conventionnelle mais elle entraîne une concurrence intensifiée.

* Guerre économique au niveau mondial à la place de la guerre conventionnelle
* Pourtant l’échange devrait créer une harmonie grâce aux relations sociales mais ce n’est pas le cas : le commerce

**Guerre militaire entre Etats vs. Guerre économique entre firmes :**

La distinction entre guerre économique et les états n’est pas tenable car ils sont indissociables. Par exemple les droits de douane sont fixés par l’Etat pas les firmes. La guerre économique implique l’ensemble des acteurs d’un environnement socio-économique qui est globalisé. Le fait que les Etats soient présents dans la guerre économique, pourrait engendrer une guerre conventionnelle.

La guerre économique est *définie comme la mobilisation de l’ensemble des moyens économiques d’un Etat à l’encontre d’autres Etats pour accroitre sa puissance ou le niveau de vie de ses habitants. C’est un ensemble d’actions mis en œuvre par des firmes et/ou des Etats dans le but d’obtenir (ou de maintenir) un ou des avantages concurrentiels dans les domaines industriels et commerciaux. -*Bosserelle

**L’objectif de l’Etat serait :**

* De favoriser la conquête de marché internationale par les entreprises du pays.
* Faire en sorte que le pays soit attractif pour des capitaux étrangers.

On arrive à une exacerbation de la concurrence au niveau mondial. Il y a un niveau de rivalité, de concurrence entre ces Etats. Ces derniers s’intensifient qui arrive à un niveau de guerre économique. La conquête des parts de marché, se substitueraient à celle des territoires. L’objectif serait de progresser dans la hiérarchie mondiale avec un résultat à terme qui serait de l’affrontement économique.

**5 raisons permettraient d’expliquer la montée de la guerre économique :**

* Augmentation du nombre des pays industrialisés.
* Les délocalisations massives d’activités industrielles dans les zones à faibles coûts salariaux.
* La surexploitation et raréfaction des ressources (notamment des énergies non renouvelables et terres rares). L’accès aux ressources est une raison de guerre conventionnelle.
* Développement inégal de la technologie et des informations.
* Tentative de standardisation des modes de vies (guerre des civilisations).

1. **Nouveauté ou dynamique au cœur du capitalisme ?**

* XVIIIème siècle : l’économie française et l’espionnage industriel 🡪 des épisodes de guerres économique au passé.
* 1915 : Le plan de guerre commerciale de l’Allemagne, **Stefan Herzog**, il publie Le Plan de Guerre Commercial de l’Allemagne. Dans cet ouvrage, il ne fait aucune différence entre guerre conventionnelle et guerre économique. Il préconise deux axes :

1. L’Allemagne doit conserver certaines industries protectrices (acier) afin de se prémunir contre des représailles commerciales.
2. L’Allemagne doit pouvoir toutes les matières premières dont elle a besoin afin d’éviter les menaces de rationnement 🡪 sécuriser ses ressources (mais elle n’est pas capable de tout produire). Il préconise un service de renseignement en assurant un suivi systématique de toutes les inventions et perfectionnements techniques réalisés dans les autres pays = veille stratégique et intelligence économique.

* Entre-deux guerres = moment d’intense guerre économique. En effet, la reconstruction après la guerre coûte cher 🡪 30 Glorieuses en est une parenthèse.

1. **La guerre économique comme préalable à des futurs conflits armés ?**

* Une remise en cause de l’hégémonie nord-américaine 🡪 **déplacement progressif du centre de gravité de l’économie mondiale.**

1. Plus d’armes de destructions massives Se battre avec les politiques salariales au lieu de se battre avec des armes. La guerre armée n’a pas disparu mais s’est transformé (terrorisme).
2. Des interdépendances technologiques, et financières.

* Interdépendance économique internationale.
* Montée en puissance des BRICS (**B**résil, **R**ussie, **I**nde, **C**hine, Afrique du **S**ud) et des PVD (Pays en voie de développement) : soit les EU conservent le leadership mondial (peu probable), soit l’économie mondiale se maintient dans une incertitude qui obligerait des structures de coopérations entre Etats.
* Des tendances récentes qui doivent retenir l’attention. Il pourrait va avoir une opposition croissante du leadership des EU qui encoure des risques de conflits majeures (militaires). Il y a également l’exacerbation de l’accès au ressources notamment fossiles. Les grandes entreprises ont conscientes des stratégies géopolitiques grâce à leurs exercices donc progression de **logique non-coopérative**.

**Montée de guerre économique ? Retour du politique ?**