

La démarche d'intelligence économique.

Intégrer l'IE implique un mode de fonctionnement défini par rapport à la démarche d'intelligence économique, sa mise en place et son application vont permettre de définir les actions défensives et offensives à entreprendre, dans un climat de sécurité globale.

La démarche d'intelligence économique est divisée en trois phases distinctes à savoir:

- Le cycle du renseignement.
- La protection de l'information.
- Les actions défensives et offensives.

Sous-section 2-1 : Le cycle du renseignement

« Frédérique Péguiron » définit le renseignement dans le cadre d'une organisation comme étant, un processus de transformation des données, ou plutôt d'intégration dans une structure de sens, visant à alimenter une logique de d'action et de décision orientée par un but. Pour lui cette dynamique informationnelle, est généralement appelée, « Cycle de renseignement »¹ qui constitue un processus effectué en permanence de collecte, de traitement et de restitution de l'information visant à enrichir les connaissances de l'entreprise afin d'augmenter son intelligence.²

Le cycle du renseignement doit comporter un certain nombre de phases indispensables à savoir :

Phase 1 : l'expression des besoins en information.

Phase 2 : La collecte de l'information.

Phase 3 : Le traitement de l'information.

Phase 4 : La mémorisation de l'information.

Phase 5 : La diffusion de l'information.

¹ F.Péguiron, 2008.Op cit, P. 35.

² Abdelmalek Alaoui, Intelligence économique et guerres secrètes au Maroc, Koutoubia, Editions Alphée, 2009. P.15.

- Phase 1 : l'expression des besoins en information

La phase d'expression des besoins en information constitue une étape primordiale dans le processus du cycle du renseignement, elle permet d'identifier le champ de surveillance de l'entreprise et de définir le périmètre de la veille.

L'objectif de cette phase est de déterminer quelles sont les informations indispensables pour la prise de décision, à partir de ce point, il s'agira de trouver les informations permettant de satisfaire ce besoin.

L'expression des besoins en information repose sur trois phases essentielles :

1/ Une bonne connaissance de l'entreprise et de son environnement :

Dans le processus d'analyse des besoins, l'entreprise doit déterminer quel sont les domaines qu'elle doit avoir un maximum de renseignements ?

Pour répondre à cette question, la première étape nécessite de connaître parfaitement son environnement :

- Le client (actuel et potentiel) et sa stratégie.
- Le concurrent (actuel et potentiel) et sa stratégie.
- Les centres de recherche et l'innovation.
- Les pouvoirs publics et le risque politique.
- Hommes et organisation (fonctions, formations, qualification et compétences...)
- Les collaborateurs (actuels et potentiels), leur stratégie et l'environnement social de l'entreprise.¹

2/ Une analyse du positionnement stratégique et le choix des axes de développement prioritaires.

L'analyse du positionnement stratégique est bien entendu spécifique à chaque entreprise concernant les méthodes utilisées, qu'il s'agisse d'une matrice SWOT (Strengthnesses, Weaknesses, Opportunities, Threats) l'équivalent en français de forces, faiblesses / opportunités et menaces) ou d'une grille d'analyse stratégique plus complexe, l'utilité de ce type d'outils est avérée pour déterminer les axes de développement stratégiques de l'entreprise en fonction de facteurs internes et externes desquels découleront des axes prioritaires.

Cette analyse va permettre de déterminer :

¹ Cigref, Intelligence économique et stratégique, 2003, p 36.37.

- Le degré d'urgence des axes.
- Leur degré de confidentialité (l'axe pourra-t-il faire l'objet d'une large information?)
- Les précautions à prendre dans les phases de collecte et de traitement.
- Les compétences à mobiliser (internes et externes).

3/ La décomposition des axes en questionnement opérationnel.

La détermination des axes prioritaires va ainsi permettre d'orienter les premiers travaux de recherche en recensant toutes les questions opérationnelles auxquelles il s'agira d'apporter des réponses.

Exemple pour les concurrents de l'entreprise :

- Quels sont les concurrents directs, potentiels ?
- Quelles sont leurs situations économique, financière et sociale ?
- Quelles sont leurs intentions stratégiques supposées ?
- Quels sont leurs objectifs de résultats ?

Ou ses clients et fournisseurs :

- Quelle est leur santé économique, sociale et financière ?
- Subissent-ils eux-mêmes des contraintes de leurs clients ou fournisseurs ?
- Peuvent-ils passer sous le contrôle de concurrents ?¹

¹Cigref 2003, Op cit, p 38.

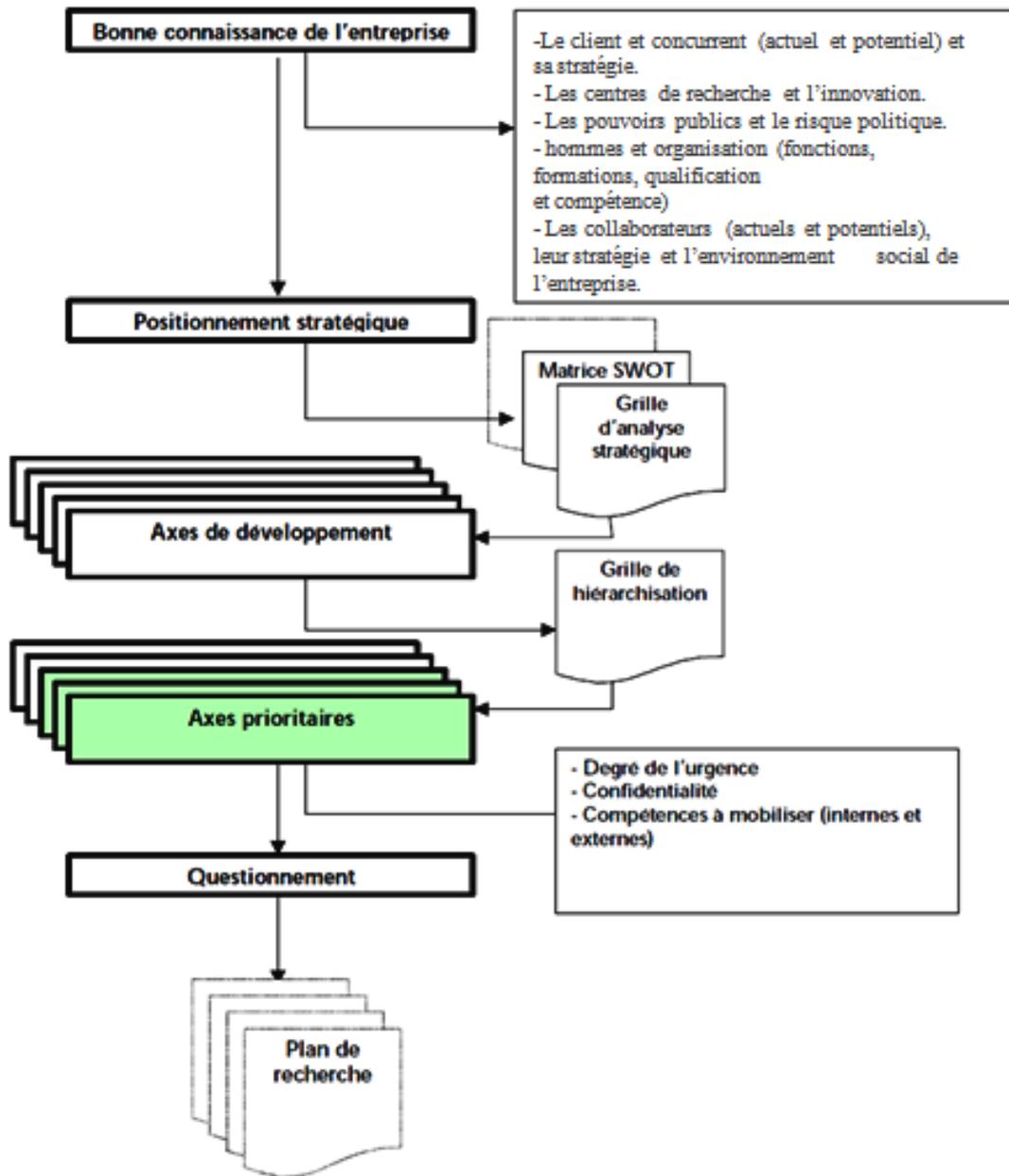


Figure 1-3 : Fiche de synthèse du processus d'expression des besoins en information.

Source : Cigref - mars 2003 p 40.

Une bonne connaissance de l'environnement externe et interne de l'entreprise éclairera le décideur sur le positionnement stratégique de l'entreprise, en effet la grille de l'analyse stratégique se déclinera en axes de développement hiérarchisés par degré de priorité, ces derniers qui se déclinent, à leur tour, en plans de recherche ou plans d'actions.

-Phase 2 : La collecte de l'information

L'art du diagnostic est dans la combinaison des sources et outils d'information en fonction du contexte et problèmes progressivement détectés, ainsi que la qualité de l'information détermine la qualité du diagnostic¹. L'étape de la recherche d'information implique l'élaboration d'une stratégie de recherche, il s'agit de déterminer les gisements d'information les plus appropriés puis les clés d'accès les plus pertinentes.²

Une fois les besoins en information sont définis, en fonction des axes d'orientation définis dans la phase précédente, cette étape peut commencer, il va s'agir de rechercher les informations les plus pertinentes à l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, de façon méthodologique pour optimiser la rapidité des recherches, ainsi que la précision, cela va permettre de minimiser l'accumulation de « bruits » c'est-à-dire les informations inutiles camouflant les informations pertinentes.

Cette phase va nécessiter deux étapes :

- Réaliser un plan de recherche et définir des groupes d'experts
- Identifier les sources pertinentes et des actions de terrain

1/ Réaliser un plan de recherche et définir des groupes d'experts

Le plan de recherche est un véritable cahier des charges, fixant le cadre de travail et les lignes d'action, il est mis à jour régulièrement et mesure l'état d'avancement du projet.

Pour chaque axe de développement, il détermine :

- L'objectif de la recherche.
- Les besoins en informations.
- L'urgence du besoin.
- Les personnes concernées par cette recherche et leur rôle.
- La durée du projet de recherche.
- Les moyens de collecte, de capteurs, et de traitement.
- Le périmètre de cette recherche.³

¹Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod Paris 1998, P 238.

²Eric Sutter, intelligence économique et management de l'information, les questions les plus fréquemment posées, édition Lavoisier 2006, P71.

³Cigref - mars 2003, Op cit p41, 42.

Tableau 1-1 : Modèle de plan de recherche basé sur l'approche 5W.

What, Quoi ?	Objectif de la recherche.
Whay, Pourquoi ?	Explication des enjeux qui vont permettre de comprendre l'objectif.
Who, Qui ?	Les personnes qui vont participer à cette recherche et quel sera leur rôle.
When, Quand ?	Durée du projet. On pourra préciser ici des dates pour faire des points de situation ou indiquer une date de rendu finale.
Where, Où ?	Cette rubrique est utile lorsque l'on souhaite sectoriser sa recherche et lui fixer des limites, par exemple : géographiques, en se fixant sur un pays.
How, Comment ?	Les moyens affectés à la recherche.
How Much, Combien ?	Un budget prévisionnel de ce que cela va coûter.

Source : François Jacobiak- 2004, Op cit p82.

La recherche et la collecte d'informations sont une opération capitale en IE. Cette recherche et cette collecte ne doivent pas être centralisées au niveau de l'entreprise, l'expérience montre que l'on a intérêt à décentraliser au maximum.¹

2/Identifier les sources pertinentes des informations

Les sources d'informations pour l'entreprise sont devenues innombrables : journaux, livres, magazine, revues, rapports, connaissances et compétences du personnel, savoir-faire internes, expériences passées, internet, pour être utile, ces informations doivent être lues, stockées et diffusées au sein des différents départements de l'entreprise, le plan de recherche va permettre d'évaluer quelles sont les sources les plus pertinentes pour l'entreprise.

La littérature relative à l'IE distingue deux types de sources d'information : les sources formalisées et les sources informelles.²

(Voir le tableau suivant)

¹François Jacobiak, 2004, Op cit, p119.

²Cigref - mars 2003, Ibid, p42.

Tableau 1-2: Panorama des sources formelles et informelles

	Sources	Avantages	Inconvénients
FORMELLES	Presse	- Publique - Bon marché - Sources innombrables	- Info publiée obsolète - Information enjolivée
	Livres	- Synthèse d'un maximum d'informations	- Nombreux titres - Information obsolète
	Banques de données	- accès facile - Faible coût	- Information rarement nouvelle - Méthodologie de recherche difficile - Peu de documents originaux
	Brevets	- 80% des informations techniques se trouvent dans les brevets	- Compréhension difficile - Langues étrangères
	Sources	Avantages	Inconvénients
INFORMELLES	Concurrents	- Par leur communication commerciale et financière - Journée portes ouvertes - En devenant son fournisseur, client	- Difficulté d'accès
	Fournisseurs	- Sources d'information intéressante	- Fournisseurs des concurrents
	Expositions salons	Source importante	- Demande une préparation
	Étudiants, stagiaires	- Source très intéressante	- Problèmes d'encadrement et suivi
	Sources internes	- 80% des informations s'y trouvent	- Trouver les bonnes informations

Source : CIGREF - mars 2003, p45.

Il est à noter qu'un utilisateur a souvent besoin d'un mixte d'informations d'origine interne et d'informations d'origine externe, ce qui justifie une gestion globale de l'information prenant en compte tous les types de sources d'informations.¹

¹ Eric Sutter, 2006, Op cit.P63.

-Phase 3 La Le traitement et analyse de l'information.

« Il ne faut pas croire que l'information utile arrive sous la forme dont on en a besoin dans les entreprises »¹. Traiter l'information c'est rassembler l'ensemble des données recueillies par les différents canaux pour en faire une synthèse cohérente et surtout, porteuse de sens pour l'utilisateur². En effet, il existe un nombre considérable d'informations disponibles provenant de sources diverses. L'internet fournit ainsi une quantité très volumineuse d'informations. La plupart des entreprises ne savent que faire de toutes ces informations. Par ailleurs, si les entreprises sont capables d'identifier les bonnes sources de renseignements, elles peuvent souffrir rapidement d'une surcharge d'information et être incapables d'en retirer les données clé nécessaires à l'analyse. Estimer la qualité et la fiabilité de l'information et déterminer son utilité pour l'entreprise est sans doute la phase la plus importante dans la démarche d'intelligence économique.³

L'objectif de cette phase, est de fournir aux décideurs des informations qui répondent à leur besoin spécifique, sous forme d'analyses ciblées, des arguments, et des recommandations plutôt qu'un gros volume d'informations non analysées.

Posséder les compétences et les ressources humaines et technologiques s'avère donc nécessaire pour naviguer à travers l'information brute issue de sources très variées.

Cette phase implique généralement deux opérations :

- Evaluer l'information collectée.
- L'analyse et la mise en valeur de l'information.

¹ Martinet Bruno et Marti Yves-Michel, L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, 2e édition, Éditions d'Organisation 2001, p55.

² Alain Bloch, L'intelligence économique, economica 2e édition 1999, p19.

³ Bertrand Delecroix, la mesure de la valeur de l'information en intelligence économique, Thèse pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences de l'Information, 2005, p 66.

1/ Evaluation de l'information collectée.

L'information collecter par l'entreprise n'est que rarement utilisable en l'état, c'est une matière brute qui doit être traitée avant d'être pleinement exploitable. Cette étape consiste à évaluer la véracité de l'information.

L'un de moyens les plus simple et les plus efficaces de juger de la valeur de l'information est de procéder à la l'analyse des sources elles- mêmes, « Martinet et Ribault (1989) » distingue quatre niveaux de validité :

- **Source digne de foie** : Les informations retirées son vraies.
- **Source peu sure** : C'est le plus souvent les cas des sources informelles, dont les informations devront toujours être vérifiées.
- **Source suspecte et subjective** : Les informations recueillies son a manipuler avec une extrême prudence.

« Martinet et Ribault (1989) » retiennent aussi cinq critères d'évaluation d'une source d'information :

La fiabilité, la vulnérabilité, la richesse, la performance, et la discrétion.

Ils distinguent aussi quatre critères pour laquelle il est tenu compte de la valeur de la source d'une part et de l'intérêt que présente l'information pour l'entreprise d'autre part :

- Information très importante et prioritaire,
- Information intéressante,
- Information utile à l'occasion,
- Information sans doute inutile.¹

Le croisement de la valeur de la source avec la valeur de l'information permet d'obtenir **la matrice d'évaluation** suivante :

¹ Alain Bloch, 1999, Op cit, P 62,63.

Tableau 1-3: Le croisement de la valeur de la source avec la valeur de l'information

	Suspecte et subjective	Peu sûre	Digne de foi mais risque d'erreurs ou de subjectivité	Digne de foi
Information inutile	---	--	-	+
Information utile à l'occasion	--	-	+	++
Information intéressante	-	+	++	+++
Information prioritaire et importante	+	++	+++	++++

Source : Alain Bloch, 1999, p63.

Pour obtenir une évaluation plus efficace de l'information brute collectée le spécialiste en IE peut poser certaines questions à fin de mieux vérifier sa valeur par exemple :

- l'information est-elle susceptible d'entraîner des changements dans les décisions de l'entreprise ?

Ou

- l'information réduit-elle l'incertitude de l'avenir ?

Ainsi, pour améliorer davantage la certitude de l'information, l'entreprise peut recourir à la technique de recoupement, le principe est simple : une information issue de deux ou plusieurs sources indépendantes est plus probable que celle issue d'une unique source.¹

¹Rida Chafik, 2007, Op cit, P46.47

2/ L'analyse et la mise en valeur de l'information

La phase d'analyse est un élément très important dans la démarche de l'intelligence économique, elle consiste à essayer de diagnostiquer des événements complets à partir de quelques faits perçus parfois sans rapport évident entre eux par objectif de fournir aux décisionnaires des informations pertinentes.¹

L'analyse doit s'attacher à fournir à l'utilisateur final un produit qui réponde à son besoin spécifique. Les décisionnaires souhaitent, en effet, qu'on leur présente des analyses ciblées, des arguments, des recommandations plutôt qu'un gros volume d'informations non analysées. Si l'analyse est une étape importante du processus d'IE, elle est aussi la plus délicate.²

Il n'existe pas d'outils spécifiques à l'IE pour pouvoir interpréter les données, mais cela ne constitue pas un obstacle pour ce processus du fait que l'IE est située au carrefour de disciplines complémentaire et profit d'une diversité d'outils et méthodes. Nous allons en citer quelques uns sans prédire que cette liste soit exhaustive.

• **La bibliométrie** : La bibliométrie- ou scientométrie est une technique qui vise à proposer des analyses sur des éléments d'information, sa principale fonction est d'aider les utilisateurs à sélectionner et à évaluer les documents les plus utiles parmi la documentation dont ils disposent.³ Cette méthode a pour objet d'étudier les livres ou les revues scientifique et pour objectif de comprendre les activités de communication de l'information⁴.

Les outils bibliométriques ont donné des résultats intéressants, en permettant de structurer des masses considérables d'information et de sélectionner les plus pertinentes. En ce sens, ils sont d'un apport inestimable au traitement de l'information et donc à l'IE⁵.

¹ Martinet Bruno et Marti Yves-Michel, 2001, Op cit, p 65.

² Bertrand Delecroix, 2005, Op cit, p 85.

³ Alain Bloch, 1999, Op cit, P68.

⁴ Hérvés Rostaing, la bibliométrie et ses techniques
crrm.u-3mrs.fr/web/img/pdf/La_bibliometrie_et_ses_techniques.pdf,

⁵ Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, Paris, Editions d'organisation, 1995, p 63.

•Les Flux RSS

Les Flux RSS sont des balises qui permettent d'indexer simultanément sur un support unique, les dernières mises à jour de plusieurs sites web, ils permettent ainsi la surveillance en temps réel l'actualité sur plusieurs sites sans pour autant avoir à tous les consulter. Le principal intérêt réside dans le gain de temps en résultant, notamment lorsque les sites surveillés proposent des nouveautés à intervalles réguliers et rapides : presse quotidienne, blogs forums, réseaux sociaux.¹

•Coogle Alertes

Les alertes Google permettent d'être averti par e-mail lorsque de nouveaux contenus correspondant aux termes que vous recherchez sont publiés en ligne : articles de presse, intervention sur forum, sur réseau social.²



Figure1-4 : Page d'accueil Google Alertes

Source : <http://www.toplexis.com/marketing/google-alertes-un-outil-de-veille-strategique-simple-et-efficace/>

¹ Arnaud Pelletier, Patrick Cuénot, intelligence économique, mode d'emploi: Maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise, Pearson Education France, 2013 P 15.

² Arnaud Pelletier, Patrick Cuenot 2013 Idem, P 20

• La méthode des scénarios

« L'IE c'est créer des règles à partir d'expérience passées pour gérer l'avenir »¹
Un scénario est une représentation simplifiée d'un futur possible, il se compose de plusieurs événements liés entre eux.² La méthode des scénarios ne prétend pas aider à prévoir l'avenir, elle vise plutôt à identifier les principales incertitudes qui conditionnent l'évolution d'un marché, pour mieux se préparer aux diverses éventualités dans un environnement de plus en plus instable.³

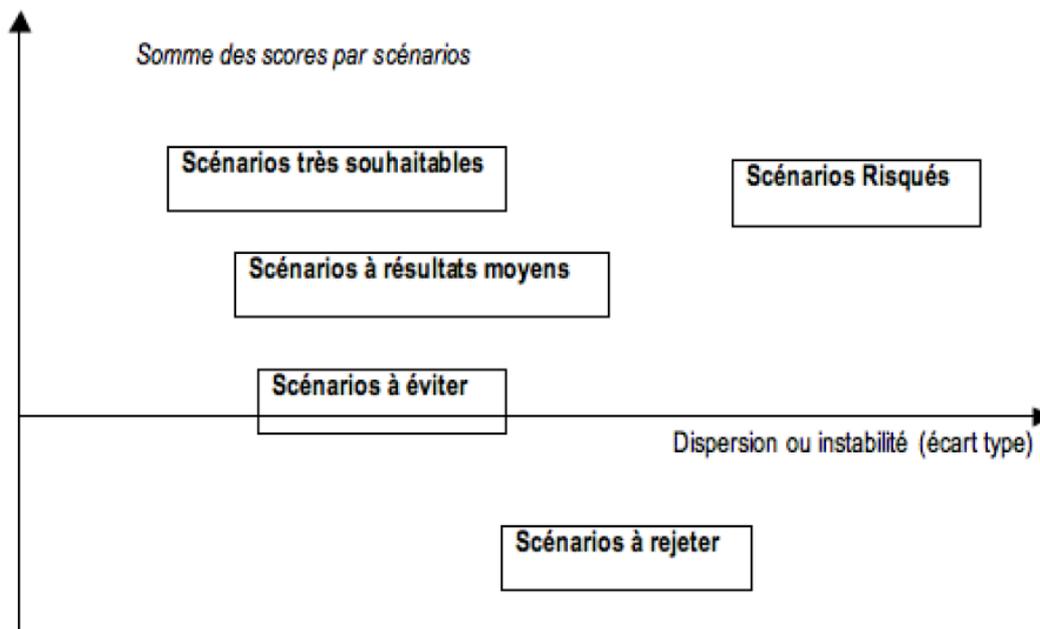


Figure1-5 : Graphe des choix de scénario

Source : Livre Blanc Méthodes d'analyses appliquées à l'Intelligence Economique, p107.

La construction du scénario consiste à construire un ensemble de représentations de l'état actuel du système constitué par l'organisation et son environnement⁴

L'IE s'appuie sur des multiples méthodes et outils de management, sans pour autant chercher à être exhaustif, nous allons en citer quelques-uns dans ce qui suit :

¹ Guy Massé, François Thibaut, 2001, Op cit, p 74.

² Tugrul Atamer, 1998, Op cit P 174.

³ Un outil d'aide à l'anticipation : la méthode des scénarios

<http://www.manageris.com/fr-blog-article-84-un-outil-d-aide-a-l-anticipation-la-methode-des-scenarios.html>

⁴ Godet Michel, Monti R., Meunier F., Roubelat F., La boîte à outils de prospective stratégique - Cahiers du Lips, n°5, 3e édition, 1998,p 135

•La matrice SWOT

Les forces constitutives d'un avantage concurrentiel regroupent les ressources et compétences possédées par l'entreprise¹, dans ce cadre la matrice SWOT permet l'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise, à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement externe, elle vise à identifier les stratégies qui maximisent le potentiel de forces et d'occasions et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces.

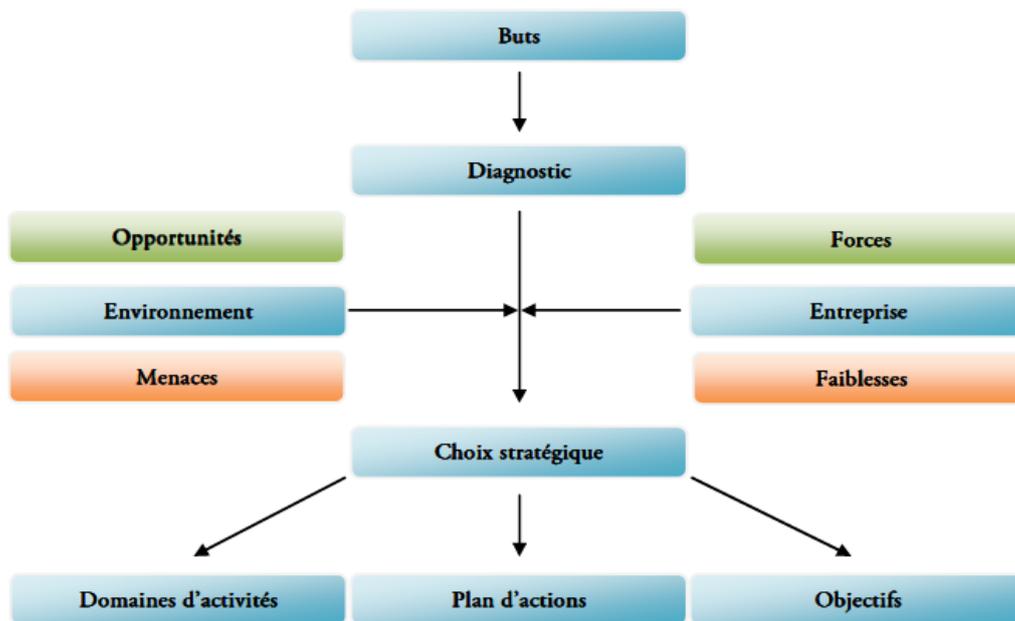


Figure 1-6: Représentation graphique de la matrice SWOT

Source : Ilhème Ghalamalla, Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'Intelligence Economique, thèse Doctorat 2009, P34

Le processus d'analyse stratégique envisage l'environnement externe de l'entreprise aussi que les forces et faiblesse internes, le stratège assemble ensuite les données nécessaires au développement des objectifs qui permettront d'optimiser les opportunités qui s'offrent à l'entreprise.²

¹ Vincent Plauchu, Méthodologie du diagnostic d'entreprise, édition L'Harmattan, 2008, p 100.

² Cyril Levicki, stratégie en action, édition Village mondial, paris, 1999, p6

•La matrice du BCG

La matrice BCG, Boston Consulting Group, est un outil d'aide à la décision qui s'appuie sur l'analyse des interactions existant entre l'environnement et l'entreprise, analyse qui permet d'identifier les DAS (domaine d'activité stratégique).¹

L'hypothèse fondamentale de cette méthode est que l'entreprise doit gérer de façon optimal les flux de liquidités engendrés par ses activités.²

Cette méthode est fondée sur deux critères principaux :

- Le taux de croissance du marché.
- La part de marché.

Le croisement de ces deux critères précité permet la construction d'une matrice à quatre cases baptisées :

- Vaches à lait: ils contribuent peu à la croissance et fournissent des liquidités elles doivent être rentabilisés.
- Points morts : ils ne contribuent ni à la croissance ni aux profits, ils doivent être abandonnés ou maintenus sans investissement.
- Vedettes : ils s'autofinancent et contribuent à la croissance, il faut maintenir leur position dominante.
- Dilemmes : ils contribuent à la croissance mais réclament des liquidités, il faut doubler la mise ou les abandonner.³ Comme le montre la figure ci-dessous.

¹ Alain Bloch, 1999, Op cit, P73.

² Jean-Charles Mathé, Analyse et management stratégiques-édition -l'harmattan, 2010, p165.

³ Boutaleb Kouider, théorie de la décision, élément de cours, Office de la publication universitaires2006, p132.

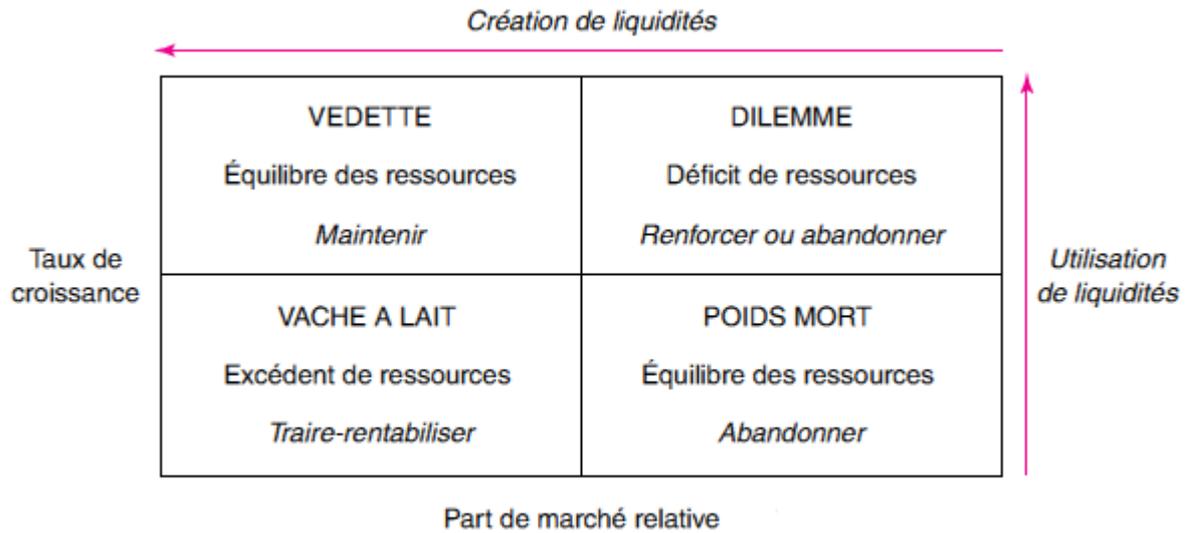


Figure 1-7 : La matrice BCG, Boston Consulting Group

Source : Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier joffre, Maxi Fiches de stratégie, édition Dunos 2010, P 42

L'axe de taux de croissance de l'activité donne une indication sur l'importance des besoins de liquidités des DAS (investissement) alors que l'axe de position concurrentielle fournit, lui, une indication sur le volume de liquidités générées par les DAS (rentabilité).¹

¹Franck Brulhart, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Avec la Méthode des Cas, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2009, P 107.

• La matrice de Mc Kinsey

La matrice Mc Kinsey développée par le cabinet de conseil McKinsey (1984) s'appuie sur les mêmes principes que la matrice BCG : positionner les DAS de l'entreprise sur un cadre issu du croisement de deux dimensions relatives, d'une part, à l'attractivité de l'activité et d'autre part, à la position concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS.

La combinaison de ces deux axes permet de former une matrice à neuf cases correspondant à différentes préconisations stratégiques (voir Figure 6)¹

		ATTRAIT DU MARCHÉ		
		Fort	Moyen	Faible
ATOOUT DE L'ENTREPRISE	Faible	Investissement croissance	Investissement sélectif	Sélectivité
	Moyen	Investissement sélectif	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement
	Fort	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement	Moisson / Désinvestissement

Figure1- 8 : La matrice de Mc Kinsey

Source : Manuel Cartier, Hélène delacour, Olivier joffre, Maxi Fiches de stratégie, édition Dunos 2010, P 43.

¹ Franck Brulhart, 2009, Idem 112,113.

• **Les cinq forces concurrentielles de Porter**

Mettre en œuvre une surveillance constante de l'environnement complexe et dynamique des entreprises a toujours été une pratique courante de l'IE, afin de mieux appréhender le milieu dans lequel exercent celles-ci¹

Le modèle des 5 forces a été présenté pour la première fois dans un article de la Harvard Business Review, en 1979. Elaboré par Michael Porter, économiste et professeur à l'Université de Harvard, le modèle est basé sur l'étude de 5 grandes forces qui influencent l'entreprise:

- L'intensité de la concurrence intra-sectorielle.
- La menace de nouveaux entrants.
- La menace des produits et services substituables.
- Le pouvoir de négociation des clients.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

L'outil offre aux entreprises une méthode d'analyse de l'intensité concurrentielle de leur secteur d'activité, il permet de mettre en avant les menaces concurrentielles qui pèsent sur l'entreprise et de dégager un ou plusieurs avantages compétitifs, il est à noter aussi que ce modèle permet de différencier les facettes de la veille au sein de l'entreprise : veille concurrentielle, veille commerciale, veille technologique...ect²

¹ Alain Bloch, 1999, P14, 15.

² Jean-Charles Mathé, op cit, 2010, p172.

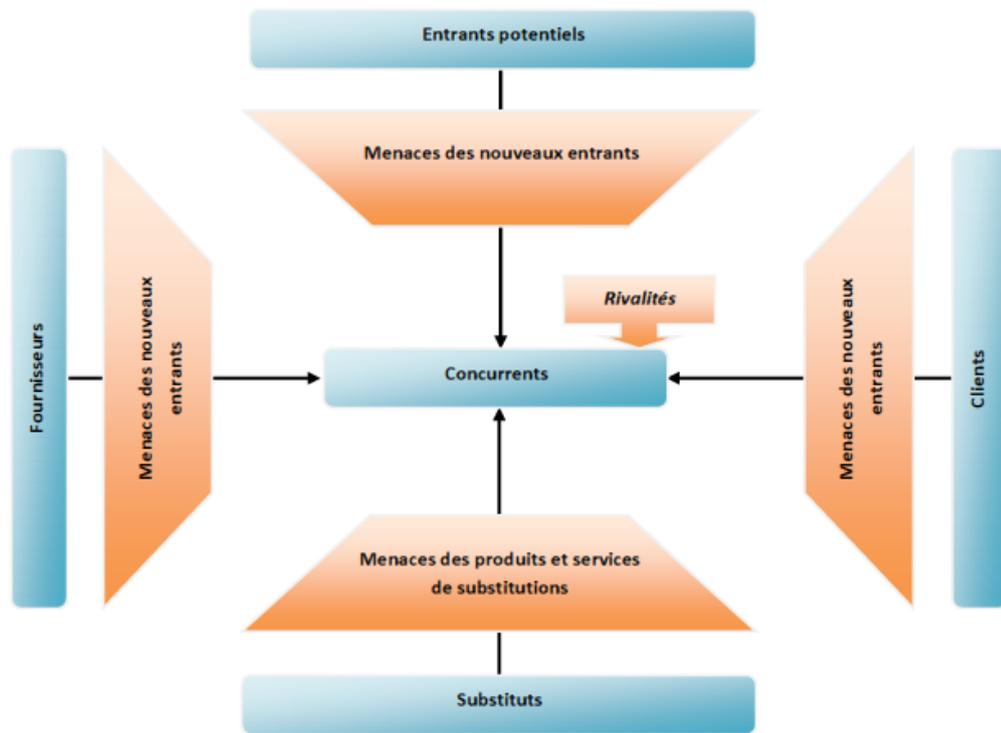


Figure 1-9 : Diagramme des cinq forces concurrentielles de Porter

Source : *Ilhème Ghalamalla, Op cit, 2009, P35*

•L'analyse de la chaîne de valeur de concurrents :

La connaissance des autres entreprises repose sur la maîtrise progressive des différentes informations relatives à leur chaîne de valeur. En effet, toute entreprise peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités peut être représenté par une chaîne de valeur. Souvent exploitée dans le cadre de la stratégie d'entreprise, la chaîne de valeur offre une image analytique globale de l'entreprise choisie comme référence.¹

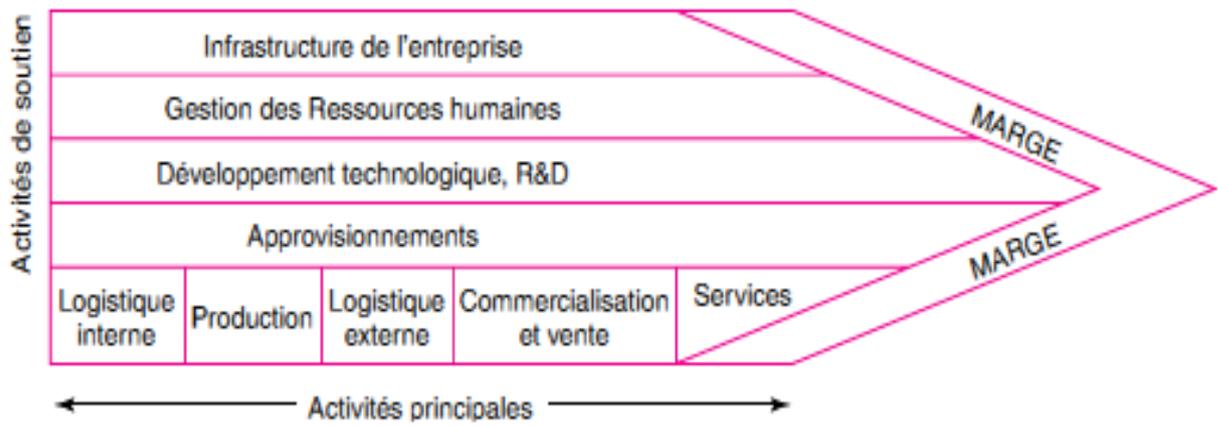


Figure 1-10 : La chaîne de valeur selon Porter

Source : Manuel Cartier, Hélène delacour, Olivier joffre, Maxi Fiches de stratégie, édition Dunos 2010, P 34

Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est indispensable d'examiner de façon systémique toutes les activités qu'exercent une entreprise et leurs interactions.² Cette représentation de la chaîne de valeur permet de faire une distinction entre les activités de base et les fonctions support. Cet outil permet de repérer les points forts et les points faibles de l'entreprise, c'est-à-dire les activités pour lesquelles elle dispose d'un avantage en termes de coût, de valeur et/ou de marge par rapport à ses concurrents. En revanche, elle fournit une compréhension précise des mécanismes qui permettent d'aboutir à ces avantages, ce que permet une analyse fine des ressources et aptitudes de l'entreprise.³

¹ Alain-Bloch 1999, Op cit, P21.

² Michael porter, L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, édition Dunod, Paris, 1999, P51.

³ Strategor politique générale de l'entreprise, 4ème édition Dunod, 2004, P81.

-Phase 4 La mémorisation de l'information.

La mémorisation est l'opération qui consiste à garder en mémoire les informations brutes et les informations traitées (les connaissances) pour une utilisation ultérieure, elle facilite l'accès à l'information pour les utilisateurs potentiels tout en économisant le temps et le coût de recherche et de traitement.

Cette opération nécessite un travail d'équipe. En effet, chaque membre de l'entreprise ne détient que des fragments d'une information incomplète et parfois incertaine. Le travail de la cellule d'IE consiste tout d'abord à savoir quels fragments sont détenus et détenus par qui, puis procéder à un rapprochement et un croisement des différents fragments, ce mécanisme implique une connaissance parfaite de l'entreprise et de son environnement.

Cette mémorisation permet aux décideurs d'éviter de reconduire l'étape d'analyse et de modélisation des problèmes, l'automatisation de certaines prises de décision et l'existence d'un répertoire des réponses possibles à des événements itératifs permettent de réaliser des gains d'efficacité en réduisant ou en supprimant les phases de recherche et de traitement de l'information.

La mémorisation peut s'effectuer soit au niveau de la cellule d'IE, soit au niveau des différents départements de l'entreprise l'essentiel est que, les supports utilisés doivent permettre aux utilisateurs potentiels d'accéder facilement aux informations brutes et traitées.¹

¹ Rida Chafik, 2007, Op cit, p57.58.

-Phase 5 La diffusion de l'information

C'est la dernière phase de la démarche d'IE. Elle implique une présentation des informations de façon claire et conviviale, pour permettre à l'utilisateur d'assimiler les points clé le plus rapidement possible et ainsi prendre une décision en toute connaissance de cause.¹

En effet, si l'information n'est pas diffusée au bon moment, vers les décideurs ou vers les personnes en ayant besoin, le travail préalablement effectué sera inutile. La diffusion de l'information joue donc un rôle important pour que le système de la surveillance soit efficace, du fait, elle constitue une étape cruciale dans cette la démarche d'intelligence économique Mais, il existe parfois des difficultés à la circulation et à la communication des données, pour des raisons d'organisation, de hiérarchie de manque de coordination entre les divisions et d'ignorance de la valeur de l'information.

Nous allons tout d'abord analyser les problèmes de destination de l'information ensuite nous exposerons l'accès à l'information par les collaborateurs, finalement nous proposerons les recommandations utiles pour l'organisation de l'information.

1/ La destination des informations

Diffuser l'information aux utilisateurs potentiels pose vraiment une difficulté pour faire face à ce problème, il faut définir préalablement à qui cette information doit parvenir.

La destination de l'information dépend essentiellement des objectifs de la surveillance et de la stratégie de l'entreprise, il est important que le responsable de la veille sache a priori et sans ambiguïté à qui diffuser les informations.

Dans le cadre où l'IE est conçue pour permettre à l'entreprise d'anticiper toute modification de son environnement et de prendre les décisions stratégiques pour y faire face, toute information analysée doit être adressée aux décideurs.

¹ Bertrand Delecroix, 2005, Op cit, p 67.

2/ L'accès à l'information

Dans les entreprises où le travail en réseau est indispensable, l'interaction entre les individus nécessite le partage des informations et des connaissances liées à ces informations, cela permet à chacun d'apprendre de l'expérience des autres.

L'accès à l'information désigne l'opération par laquelle un utilisateur potentiel de l'information accède à celle-ci, en interne de l'entreprise, au moment où il en ressent le besoin, pour y parvenir il faut créer un système d'information interne qui permet aux utilisateurs d'accéder à l'information qui les concerne dans leur fonction et suivant leur place dans l'entreprise.

3/ Organiser la circulation de l'information

Les utilisateurs potentiels de l'information sont nombreux, organiser et valoriser, la diffusion et la circulation de l'information est donc une condition essentielle de l'efficience du SIE pour cela le responsable de l'IE doit s'efforcer à :

- Créer des circuits prédéfinis pour la circulation de l'information.
- Gérer les flux d'information au lieu de gérer et alimenter les stocks d'information (fonds documentaires).
- Améliorer la qualité de l'information en utilisant le feed-back (retour, par le destinataire, sur les informations transmises).
- Communiquer rapidement pour éviter la perte de l'information et la faire remonter en temps réel.
- Préserver la confidentialité des informations.
- Conserver les informations pour une utilisation ultérieure.¹

¹ Rida Chafik, 2007, Op cit, P60.61.62.

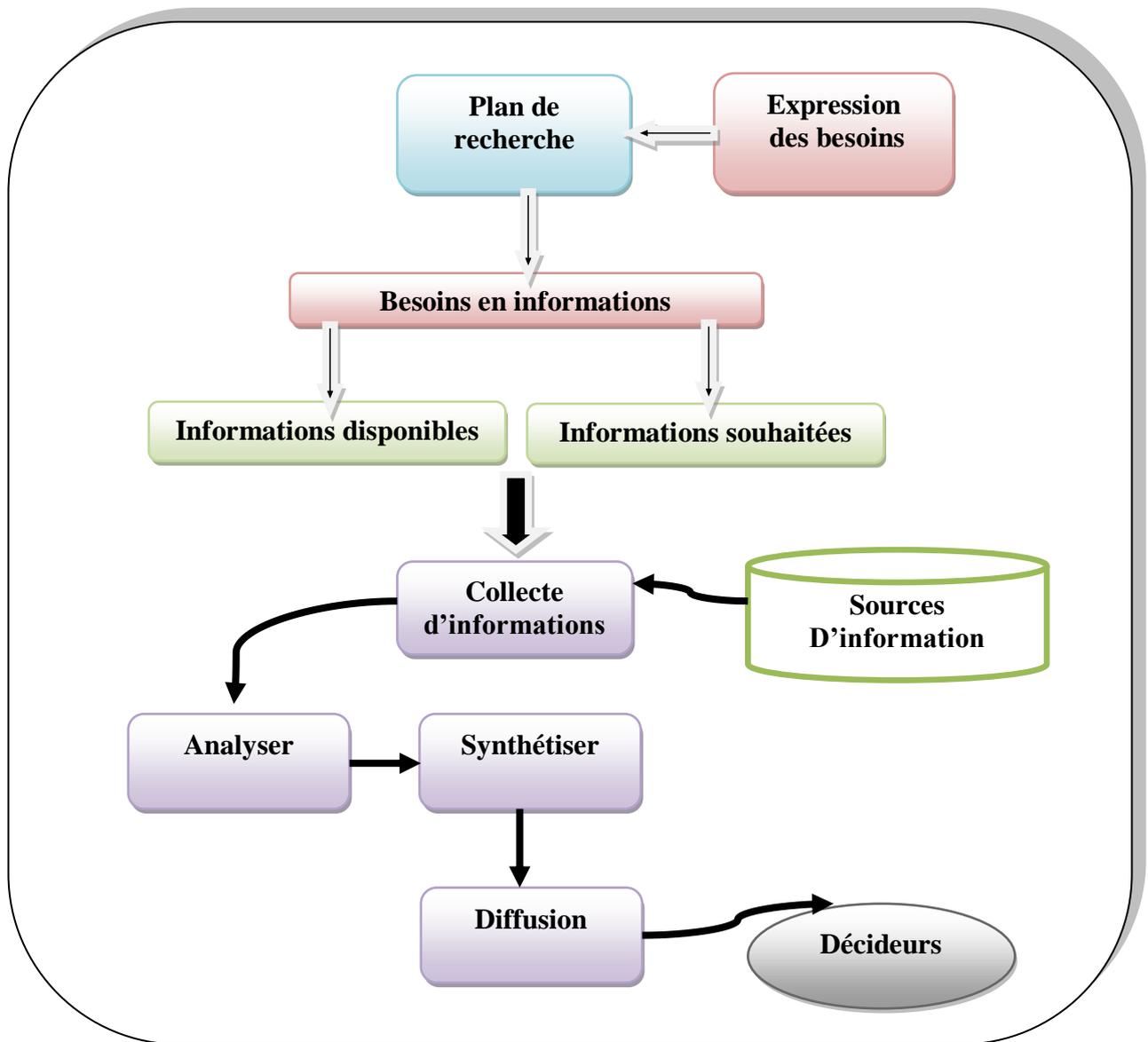


Figure 1-11 : Schéma de cycle du renseignement.

Source Schéma fait par nous même, inspiré des références suivantes :

- CIGREF – mars, 2003.

-Alain Bloch, *intelligence économique*, 2ème Edition, paris, Economica, 1999

L'IE a pour objectif de permettre aux décideurs et dirigeants de l'entreprise de disposer d'une information de valeur, à laquelle ils puissent se fier dans le cadre de leurs prises de décisions,¹ pour cela, il s'agit de produire de l'information pertinente et à forte valeur ajoutée, cette exigence doit se retrouver à travers les différentes phases du cycle.

¹ Alain Bloch, 1999, Op cit P17.

Sous-section 2-2 : La protection de l'information.

Les menaces de caractère stratégique intéressent directement l'IE car elles visent l'obtention d'informations sur les objectifs et le fonctionnement d'une entreprise dans le but d'accaparer des parts de marchés, de connaître les détails de résultats récents de recherche, de procédés nouveaux de fabrication, de contrer les actions de développement.¹

Pour disposer d'une réelle protection de ses informations, l'entreprise doit mettre en place une politique de sécurité de l'information couvrant un large périmètre. Les mesures prise concernant tout le matériel et toutes les technologies contribuant à la circulation et au stockage de l'information, ainsi que les moyens de télécommunication.

Une politique de sécurité de l'information est une démarche qui nécessite de la réflexion et de la cohérence, Il s'agit d'assurer à la fois :

- La disponibilité de ressources et des informations
- L'intégrité des données.
- La confidentialité des données.
- La traçabilité des accès aux informations

Le dispositif de l'entreprise doit être global et itératif. Il prend en compte tous les composants impliqués : personnes, supports, moyens, organisation.

Pour obtenir cette cohérence, il faut :

- Connaitre les menaces : intrusions, erreurs humaines...etc, pesant sur les différentes composantes impliquées dans l'élaboration, l'utilisation, la diffusion, le traitement, la conservation des informations utiles à l'entreprise.
- Identifier les vulnérabilités de l'entreprise, celles relatives aux technologies mais celles relatives aux différents facteurs humains, organisationnels ou physique par l'entreprise.
- Définir des niveaux de risques acceptables, en tenant compte d'une part, des leurs conséquences, d'autre part, des couts ou des contraintes nécessaires à leur réduction.

¹ François Jakobiak, L'intelligence économique en pratique, Paris – Edition d'Organisation, 2004, P 234

- Former toutes les parties prenantes : personnel, partenaires, prestataires, afin quelles aient la capacité et la volonté de préserver les informations sensibles qui leur sont confiées.
- Gérer la sécurité, notamment en analysant les incidents, en traitant rapidement les risques émergents, en s'adaptant aux évolutions des menaces.¹
- La sécurité du patrimoine informationnel est une affaire de comportement des individus, il faut avant tout s'assurer de la loyauté des collaborateurs de l'entreprise, les sensibiliser et les former à la protection de l'information.²

L'entreprise doit garder à l'esprit qu'une protection absolue n'existe pas, néanmoins une sécurité ajustée permet de réparer beaucoup de maladroites, de décourager un nombre important d'attaques et de minimiser les conséquences d'erreurs ou d'agressions.³

« B. Martinet et Y.M Marti (1995) » proposent la représentation suivante de la valeur de l'information (Figure1-12).

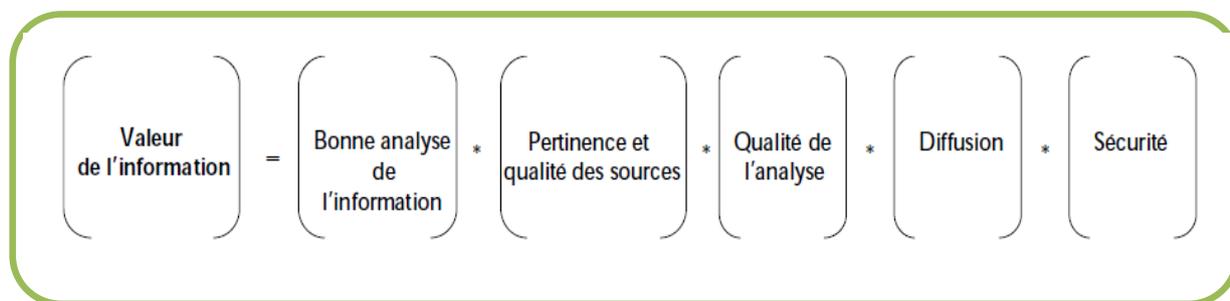


Figure 1-12 : La valeur de l'information

Source : *Intelligence et performance mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique et son impact sur la performance de l'organisation. Revue vie et sciences de l'entreprise, 2007, P34.*
<http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2007-1-page-15.htm>,p34.

¹CLUSIF (Club de la sécurité de l'information français), Maitrise et protection de l'information, juin 2006.p 10.11.27 www.clusif.asso.fr

² Martinet Bruno et Marti Yves-Michel Op cit, 2001, p 181.

³ CLUSIF 2006.Idem p 11.

Sous-section 2-3 : L'intelligence économique offensive

L'apport principal de l'IE est l'aide à la décision elle permet d'éclairer les zones d'ombre, par la compréhension des informations externes et internes, ainsi le décideur dispose d'éléments qui sont fondamentaux dans sa prise de décision.

L'IE est directement en interaction entre l'environnement et l'entreprise, elle est fondée sur la maîtrise de l'information et la production de connaissances, dans la perspective d'une meilleure compréhension des environnements économiques et d'une meilleure anticipation des changements. Le rôle premier de l'IE est de contribuer à la réalisation de l'avantage compétitif pour l'entreprise en augmentant l'efficacité du processus décisionnel.

L'IE a une autre vocation, plus offensive. En effet, si elle analyse l'environnement pour permettre de révéler les actions et intentions des concurrents, cette analyse permet également d'élaborer des plans d'attaque ou de défense, en ce sens, elle se différencie de la veille concurrentielle ou technologique, qui est essentiellement une activité de collecte et de traitement de l'information.

Au-delà du renseignement, l'IE permet à l'entreprise de développer une capacité d'influence de son environnement, par exemple, introduire des rumeurs qui déstabilisent les concurrents, de même, développer une capacité d'influence dans des organisations professionnelles ou auprès des autorités publiques sont des activités majeure de l'IE.¹

¹David Salvétat et Frédéric Le Roy, Coopétition et intelligence économique, Lavoisier, Revue française de gestion 2007/7 - n° 176 pages 147 à 161, P148, 149.

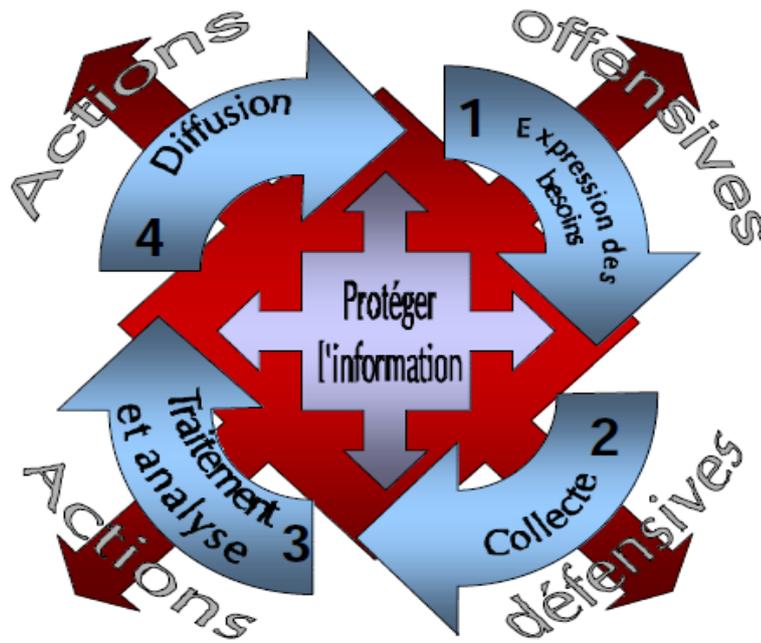


Figure 1-13: Démarche d'intelligence économique.

Source : Cigref – *Intelligence économique et stratégique*, 2003, p 35.

Une véritable culture du management de l'information doit être développée pour que la démarche d'intelligence économique se positionne, aucune des trois étapes qu'il la composent ne doit être négligée, le cycle du renseignement « moteur » de la démarche, va livrer aux décideurs les renseignements pertinents pour leur permettre de prendre des décisions et mener des actions concrètes, ainsi l'information le véritable « carburant » de l'entreprise, doit être protégée et préservée, pour arriver finalement à élaborer des plans d'attaque ou de défense face à la dynamique environnementale.¹

¹ Cigref, *Intelligence économique et stratégique*, 2003, Op cit p72.