

UNIVERSITE VIRTUELLE DE TUNISIE

**Les fonctions de l'information et de l'intelligence économique pour une
entreprise**

MASTERE PROFESSIONNEL EN PROSPECTIVE APPLIQUEE

M2PA

Lotfi Bouzaiane & Ahmed El Gazzah

2006

Les fonctions de l'information et de l'intelligence économique pour une entreprise

Sommaire

1. Le rôle de l'information au sein de l'entreprise	5
1.1 Accroître la compétitivité	5
1.2 Stimuler l'innovation	7
1.3 Améliorer la sécurité	8
2. Les fonctions de l'intelligence économique	10
2.1 La fonction informative	10
2.2 La fonction anticipative	11
2.3 La fonction proactive	13
Bibliographie et liens utiles	15

L'information est au cœur de la compétitivité et de la performance de l'entreprise. Elle permet d'une part de réduire le risque liée à l'incertitude permanente de l'environnement d'aujourd'hui, et d'autre part de stimuler l'innovation technologique et commerciale, devenue un impératif majeur pour les entreprises.

Par ailleurs, avec le développement rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication, en particulier Internet, il devient de plus en plus utile de surveiller et de prévenir les risques de diffusion incontrôlée de l'information auxquels peuvent faire face les entreprises.

Différentes fonctions sont assignées aux outils de la veille concurrentielle et de l'intelligence économique face à cet environnement :

- D'abord une fonction informative, permettant de mieux connaître l'environnement dans ses multiples facettes en partant du plus général (évolutions politique, économique, sociale...) au plus particulier (évolutions de la concurrence, des prix, des produits, des communications, des technologies...); cette fonction procède d'une démarche de repérage des grandes tendances, des ruptures et changements les plus impactant pour la position de l'entreprise dans son marché.
- Une fonction anticipative qui va permettre de compléter cette démarche à travers une recherche plus active pour déceler les signes précurseurs de tendances ou d'évolutions plus difficiles à détecter, mais dont l'impact pourrait être aussi important voire davantage que les changements perceptibles.
- Et une fonction proactive, basée sur une démarche de recueil d'informations plus offensive, avec un processus interactif d'échanges à travers notamment un réseau d'informateurs internes et externes, qui va traquer et « provoquer » l'information utile à la prise de décision.

Ce module a pour objectif de :

1. Mettre en évidence le rôle de plus en plus important que joue l'information pour les entreprises
2. Définir les fonctions que doit remplir les outils d'intelligence économique et concurrentielle face à la complexité et à l'incertitude croissantes de l'environnement.

1- Le rôle de l'information au sein des entreprises

Compétitivité, innovation et sécurité économique : ce sont les trois volets du rôle de l'information dans l'entreprise, pris en charge par les dispositifs d'alerte, de veille et d'intelligence économique.

1.1 Accroître la compétitivité

Comme la révolution industrielle n'a pas supprimé l'agriculture, l'ère de l'information et de l'immatériel ne se substituera pas à la production industrielle. Celle-ci profitera de l'apport des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour améliorer son efficacité en termes de qualité, de coût et de délais. Cette tendance est déjà visible dans plusieurs secteurs tels que l'automobile, le textile ou l'agro-alimentaire.

Aux Etats-Unis, la part de la main d'œuvre travaillant dans l'agriculture est passée de 85% en 1890 à 3% aujourd'hui. Celle qui travaillait dans l'industrie est passée de 73% à moins d'un tiers. En l'an 2000, la main d'œuvre américaine qui manipule les données ayant trait à l'information est de 44%. (2)

Au cours des trente dernières années, nous avons produit plus d'informations que durant les 10000 années précédentes ! Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a été extrêmement rapide : le prix d'un ordinateur a été diminué par 8000 en 30 ans, et la capacité des puces électroniques double en moins de 18 mois.

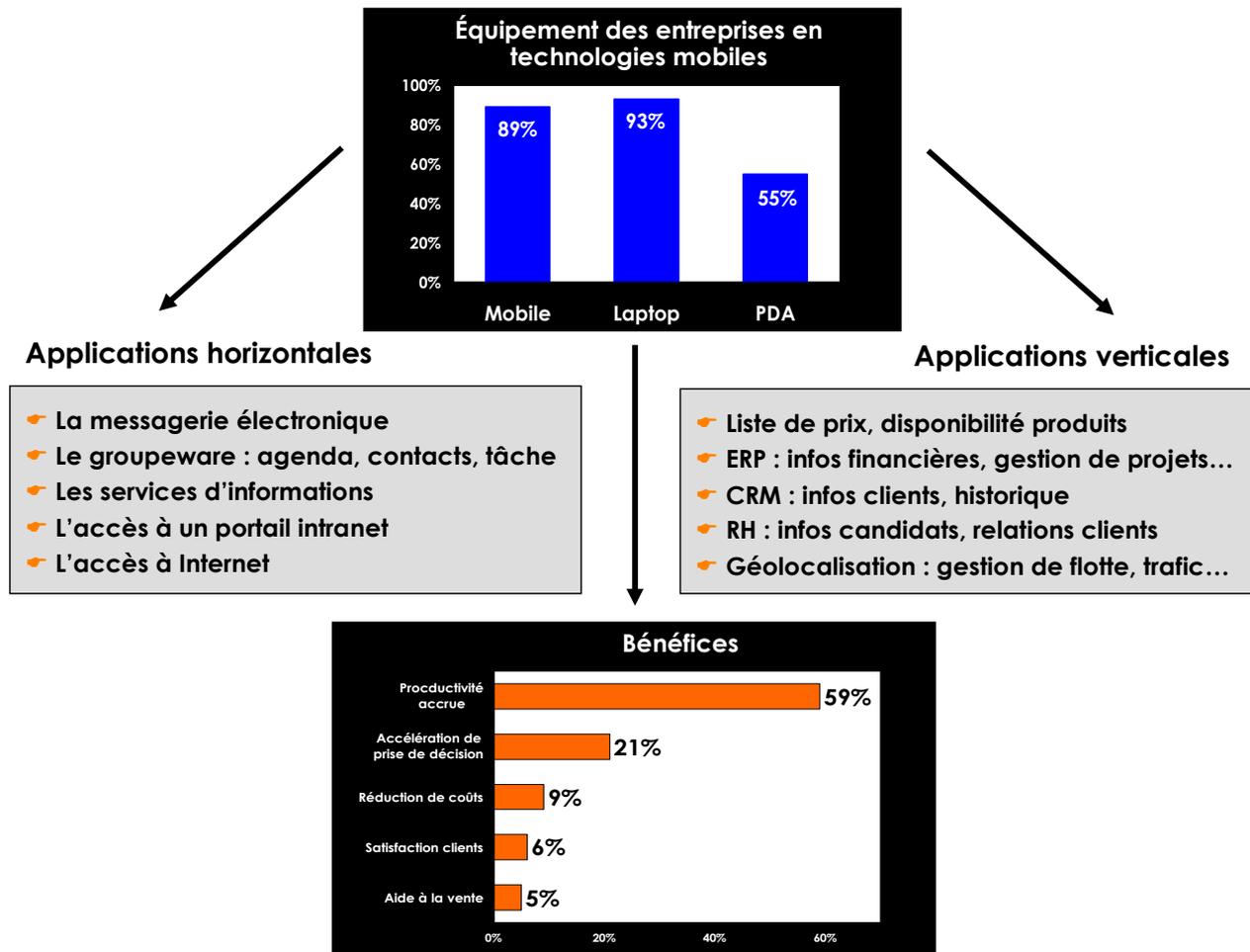
L'information circule plus vite et plus facilement grâce aux avancées technologiques permanentes (réseaux téléphoniques, fibres optiques, WIFI, GPRS, UMTS...) et à la multiplication des capacités de stockage, de traitement et de manipulation.

Aujourd'hui, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ne sont plus l'apanage des grandes entreprises ou d'une élite. La grande majorité des entreprises, y compris les PME et les TPE, ainsi qu'une part de plus en plus importante des particuliers sont équipés en matière d'outils informatiques et de communication, pour accéder et échanger des informations de façon instantanée et peu coûteuses : téléphonie fixe, téléphonie mobile, fax, PC, Internet...).

Selon une récente étude du cabinet français CESMO, spécialisé dans les télécommunications, les technologies mobiles sont les enjeux majeurs des entreprises : d'ici 5 ans, toutes les applications qui seront développées par les entreprises intégreront la mobilité. (3) En 2003, la majorité des entreprises françaises sont équipées d'outils de communications mobiles : téléphones mobiles (89%), ordinateurs portables (93%) et PDA (55%).

Ces technologies permettent des applications qui n'étaient possibles que sur du fixe : applications horizontales (messagerie, WAP, Web...) et verticales sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise : finances, ressources humaines, marketing, commercial... Les avantages les plus recherchés par les entreprises sont l'accroissement de la productivité et l'accélération des prises de décision (voir schéma ci-après).

Les enjeux des technologies mobiles en entreprise



Source : d'après l'étude CESMO (3)

Dans les pays développés où les services représentent 3/4 du PIB, le traitement de l'information et la gestion des relations sont au cœur de la création de richesses.

L'information constitue la matière première stratégique des entreprises, elle permet d'accroître la maîtrise de l'environnement et de réduire l'incertitude dans la prise de décision. Cette incertitude provient d'abord de la mondialisation qui impose une approche globale des marchés, et nécessite une gestion plus efficace des informations pour détecter les opportunités commerciales et les menaces concurrentielles.

En plus, avec les changements des comportements des consommateurs, l'accélération des innovations technologiques, organisationnelles et commerciales, les entreprises doivent anticiper les tendances lourdes ou les signes précurseurs de nouvelles évolutions.

Enfin, la sophistication des systèmes d'information continue à multiplier la production de données sur les marchés et les entreprises, dans différents domaines politique, économique et concurrentiel. C'est dans ce contexte que le rôle de l'intelligence économique devient

essentiel pour tirer profit de la richesse de ces informations et en faire un avantage concurrentiel durable.

Le rapport MARTRE définit ainsi le lien entre compétitivité et information : « *Dans le monde d'aujourd'hui, la compétitivité des entreprises repose largement sur leur capacité à accéder aux informations qui leur sont nécessaires et à traiter celles-ci de façon efficace en interne. Il leur faut en effet anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne, et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs* » (1)

1.2 Stimuler l'innovation

Mais, l'information ne permet pas seulement de réduire l'incertitude de l'environnement et de mieux cerner les besoins des consommateurs. Elle est aussi un catalyseur de l'innovation, devenue un choix incontournable pour les entreprises.

En effet, l'origine de l'innovation n'est pas toujours les laboratoires de R&D ou l'intuition des chefs d'entreprises. Elle s'appuie de plus en plus sur les résultats de l'intelligence économique et concurrentielle : nouvelle combinaison de technologies existantes, résultat d'échange d'expériences, de transfert de technologies ou encore d'observations des concurrents.

« La surveillance scientifique et technique (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 les flux de produits nouveaux » (4)

L'innovation se fait aussi bien en externe par la mise en place de nouveaux produits qu'en interne par l'application de nouveaux processus industriels, ou de changements organisationnels. Dans des industries telles que l'industrie pharmaceutique ou pétrolière, les processus de R&D sont longs, et la veille technologique et commerciale (produits concurrents, réactions des consommateurs...) permet d'obtenir des informations permettant d'éviter des gaspillages, ou des échecs éventuels.

Le succès du Japon s'explique principalement par l'efficacité de leur système d'intelligence économique, basé sur la collecte et l'exploitation de l'information internationale sur les concurrents et leurs technologies. L'Etat et les entreprises ont mis l'accent sur l'innovation pour accéder au leadership technologique. Leur démarche était de rechercher l'information technologique à l'extérieur, à la copier et s'en inspirer pour des produits identiques ou nouveaux.

Selon C. COHEN, avant les années 80, seulement 5% des produits japonais étaient issus d'une technologie originale, le reste était issu d'une technologie ou d'une idée provenant de l'étranger, ou bien dérivé ou adapté à partir d'une technologie totalement importée. De 1951 à 1984, près de 42000 contrats d'importation de technologies étrangères ont été signés. Cette situation a été inversée de façon spectaculaire quelques années plus tard : le Japon est devenu ainsi le premier dépositaire de brevets dans le monde, avec seulement 10% de technologies importées.

Parmi les sources utilisées, le brevet est l'outil de veille technologique et marketing le plus efficace : en 1970, 92% des entreprises japonaises pratiquaient la surveillance des brevets.

1.3 Protéger l'information

La banalisation de l'information a fait naître une nouvelle tendance qui risque de rendre les entreprises plus vulnérables. En effet, Internet est un outil de recherche et d'échange d'information formidable. Mais, en même temps, il permet aussi la diffusion d'informations, de façon large et incontrôlée, soit par un processus spontané (rumeurs, critiques, contestations...), soit par une démarche organisée de désinformation.

Ce phénomène relativement nouveau est d'autant plus risqué pour les entreprises que l'image de marque ou la perception des consommateurs à l'égard de l'entreprise (qualité des produits, satisfaction clients...) sont devenus des éléments essentiels de son capital immatériel.

Selon C. HABURLOT, directeur de l'EGE, Ecole de Guerre Economique en France, *« l'émergence de la société de l'information a modifié la nature des affrontements économiques et concurrentiels pour une raison essentielle : l'attaque par l'information coûte moins cher et a plus d'effets immédiats que l'attaque par des méthodes de renseignement traditionnelles. »* (5)

Plusieurs entreprises importantes ont fait la triste expérience d'une campagne de déstabilisation via Internet qui leur a coûté cher : la remise en cause de leur stratégie ou l'arrêt de leur projet. C'est le cas de MONSANTO dans le domaine des OGM, et celui de MITSUBISHI dans le cadre de la construction de la plus grande usine du monde, envisagée au Mexique.

Premier exemple : MONSANTO

En lançant sa production de céréales à base d'OGM, MONSANTO n'avait pas prévu de l'importance d'une campagne de protestation orchestrée par les milieux agricoles et écologiques via Internet. Appuyé sur des réserves émises par quelques chercheurs sur une nocivité éventuelle des OGM pour l'homme, ce mouvement s'est amplifié pour passer d'une protestation mineure à un débat planétaire qui a déstabilisé une des plus grande multinationale de l'industrie agrochimique.

Résultat : le plan marketing de MONSANTO a été paralysé pendant plusieurs années. Si les responsables de MONSANTO avaient identifié et analysé les risques liés à cette protestation naissante, ils n'auraient pas essuyé un tel revers !

Deuxième exemple : MITSUBISHI

En 1999, MITSUBISHI avait un projet de construction de la plus grande usine au monde au Mexique. L'entreprise avait plusieurs atouts : une présence ancienne au Mexique, de bonnes relations avec les autorités locales et une communication performante sur la protection de l'environnement. Cependant, le dossier avait une faille : le site de production prévu se situe sur un des rares endroits de reproduction de baleines.

Quelques protestataires mexicains ont commencé à en parler sur Internet. D'un simple fait divers insignifiant, l'affaire est devenue une cause prioritaire de préservation de l'éco-système mondial. En usant du levier Internet, les protestataires ont réussi à en faire une caisse de résonance mondiale, qui a abouti à la remise en cause du projet.

Ainsi, la performante communication d'une des plus puissantes multinationale a été largement dépassée par l'efficacité d'une attaque par l'information via le réseau Internet.

« Le rôle de la veille aujourd'hui inclut la surveillance des mouvements alternatifs et des lieux d'expressions critiques sur Internet afin d'alerter les responsables de l'entreprise et d'éviter les crises. » (5)

2- Les fonctions de l'intelligence économique et concurrentielle

Les objectifs de l'intelligence économique et concurrentielle dépendent des besoins de l'entreprise en matière d'informations et des moyens assignés à cette activité en termes financiers et humains. Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, plusieurs fonctions peuvent être distinguées selon le champ couvert par la recherche et la démarche adoptée face à l'environnement.

1.1 La fonction informative

La raison d'être de l'intelligence économique et concurrentielle est de fournir l'information nécessaire à l'entreprise. L'information collectée au moyen de différentes méthodes d'investigation et auprès de diverses sources identifiées doit être pertinente, c'est dire répondre aux demandes des utilisateurs. A ce niveau, il s'agit d'une fonction « basique » de surveillance de certains éléments de l'environnement pour aider à faire les bons choix stratégiques.

Il peut s'agir soit de répondre à une question précise sur la concurrence, d'obtenir des informations sur l'évolution d'un produit, une technologie ou un marché. Dans la téléphonie mobile par exemple, le directeur marketing peut poser des questions plus ou moins précises, faisant appel à des démarches et des moyens de recherche différentes :

- Quels sont les prix des SMS chez les concurrents sur le marché du prépayé durant la période de Ramadan ?
- Quels sont les services multimédia (téléchargement de musique, transfert de data, MMS, WAP, GPRS) proposés par les concurrents dans les offres postpayées sur le segment des grandes entreprises ?
- Quels sont nos avantages comparatifs et nos points faibles par rapport aux concurrents ?
- Quels sont les modèles économiques de la technologie Push to Talk développée dans les pays les plus avancés dans ce domaine (Etats-Unis, Canada, Australie, Grande Bretagne) ?

L'information peut être brute ou traitée, c'est-à-dire analysée, synthétisée et mise en forme. Le traitement permet de donner du sens aux données brutes collectées. La mise en forme permet quant à elle de mettre en relation des informations fragmentées afin de reconstituer un « puzzle » significatif et présentable. Si les informations collectées ne répondent pas totalement à la question posée, le traitement et la mise en forme intégreront l'expertise et la valeur ajoutée de l'analyste (estimation, interprétation, extrapolation).

L'ensemble des informations collectées et analysées seront ensuite stockées dans une base de données, au sein d'un système d'informations vivant (mémoire de l'entreprise), pour une actualisation ou une utilisation ultérieure.

Cette démarche peut être qualifiée de « déductive », car l'objectif est de réunir les informations pour répondre à une question posée. La question, quelle que soit sa portée stratégique, fait référence à une zone délimitée de l'environnement. En se reportant à la première question posée précédemment, il s'agit du périmètre suivant : marché de la

téléphonie mobile, segment du prépayée, clientèle des particuliers, prix promotionnel des SMS, période de Ramadan, tarifs des concurrents.

1.2 La fonction anticipative

Le deuxième niveau de l'intelligence économique est d'anticiper les opportunités et les menaces qui pourraient survenir dans l'environnement de l'entreprise : produits, technologies, concurrents, législation...

Les opportunités peuvent être repérées à travers l'évolution des comportements des consommateurs, le lancement des nouveaux produits dans le marché national ou international, l'apparition d'une nouvelle technologie ou d'une nouvelle norme de production, le changement favorable de la réglementation...

Les menaces pourraient provenir des changements de tarifs de la concurrence, d'une hausse des prix des fournisseurs, des mouvements d'acquisition ou de fusion dans le marché, de l'obsolescence des procédés technologiques utilisés par l'entreprise...

Contrairement à la fonction précédente, la démarche de l'intelligence économique procède ici par « induction », c'est-à-dire par un suivi permanent - sans idée préconçue ou question préalable. L'objectif est de détecter des signes précurseurs d'un changement futur, impactant la position de l'entreprise sur un des éléments stratégique : politique de prix, positionnement produit, choix technologique...

Dans cette démarche, l'interprétation revêt une importance capitale et l'expertise jouera un rôle de premier plan. Elle permet de s'interroger sur des événements mineurs ou des mouvements peu visibles, et d'interpeller le manager pour en savoir plus et aboutir à des informations complémentaires. Celui-ci n'a pas obligatoirement posé une question ou exprimé un besoin particulier.

A titre d'exemple, une rumeur provenant d'un informateur (par exemple un distributeur) sur le lancement d'un nouveau service par le concurrent peut paraître anodine. Néanmoins, elle permet de préparer l'entreprise à l'éventualité d'un tel lancement : analyser son impact sur le marché et sur la position de l'entreprise, définir les solutions possibles offertes à l'entreprise pour une éventuelle réponse.

Selon H. LESCA (6), « *une information est anticipative lorsque l'interprétation qui en est faite laisse entendre qu'un événement pourrait plausiblement se produire dans le futur, alors que cet événement est à peine amorcé (ou même pas amorcé du tout) au moment où est découverte l'information* ».

Deux types d'informations anticipatives peuvent être distinguées :

- les informations de potentiel : par exemple, la capacité d'un concurrent dans un domaine en particulier (autofinancement, innovation...)
- les signes d'alerte précoce : par exemple, le recrutement de nouvelles compétences chez un concurrent dans des spécialités critiques, la conclusion d'un contrat de partenariat ou d'alliance...

Pour mettre en évidence cette dimension anticipative de l'intelligence économique, la pratique de la veille pourrait être analysée selon deux axes, un axe temps et axe espace (voir schéma ci-après) :

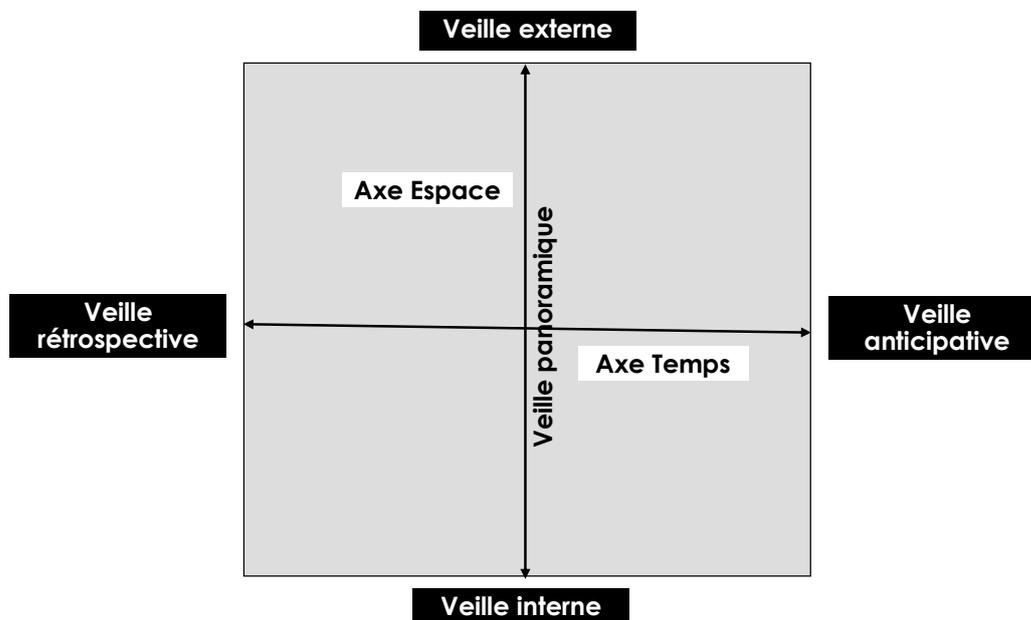
Sur l'axe temps :

- pratique tournée vers le passé ou rétrospective
- pratique tournée vers le futur ou anticipative

Sur l'axe espace :

- pratique tournée vers l'intérieur de l'entreprise
- pratique tournée vers l'extérieur de l'entreprise.

La veille selon le temps et l'espace



Source : d'après H. LESCA (6)

L'application de la méthode de la veille anticipative et stratégique développée par H. LESCA sur des PME tunisiennes montre à la fois l'intérêt et les difficultés de mise en œuvre dans le contexte tunisien (accessibilité de l'information notamment). Cependant, le dirigeant de l'entreprise où la méthode a été appliquée l'a perçue « *comme technique de créativité utile lui permettant de structurer ce qu'il pratique déjà de façon tacite avant de prendre une décision stratégique* ». (7)

1.3 La fonction proactive

La troisième dimension de l'intelligence économique s'étend sur l'ensemble du processus de la collecte à la diffusion de l'information, et dépasse la fonction basique de surveillance de l'environnement ainsi que la fonction anticipative de la veille, pour aboutir à des recommandations actionnables, voire à des actions d'influence sur l'environnement.

Dans la phase de collecte, la recherche d'informations revêt un caractère « guerrier » et l'objectif sécuritaire prend de l'importance. A l'instar du renseignement, mais en y intégrant la contrainte de la légalité et de l'éthique, l'intelligence économique utilise des méthodes de recueil semblables.

Selon B. BESSON et J.C POSSIN (8), ces méthodes sont au nombre de quatre :

- **la mémoire**, qui n'est pas une banque de données ni un service documentaire pratiquant la veille technologique, mais « *la capacité d'établir des intelligences entre les informations dispersées et de mener des enquêtes susceptibles d'apporter des réponses aux questions posées* ».
- **le réseau**, qu'il soit interne ou externe, est défini comme « *le réseau de compétences professionnelles partageant dans le domaine technique, scientifique et commercial le même langage* ». Ce réseau doit être connecté pour apporter des réponses aux questions.
- **L'analyse** a pour vocation de centraliser toutes les questions et les réponses qui circulent au sein de la mémoire et des réseaux... « *c'est à l'analyse qu'il appartient en permanence de sonder l'ignorance et de la traduire en objectifs* ».
- **La maîtrise** est l'expression de la volonté du chef d'entreprise qui coordonne et pilote les autres fonctions de l'intelligence économique.

Dans cette dimension, le rôle de l'intelligence économique s'étend au niveau de l'organisation et de la structure de l'entreprise et se traduit par la coordination des opérations et des relations entre les unités qui la constituent. L'intelligence devient « *un facteur de synergie* » (1).

Selon A. JUILLET, « *la problématique de l'intelligence économique met l'accent sur les deux fossés culturels suivants : passage d'une culture fermée à une culture ouverte de l'information ; passage d'une culture individuelle à une culture collective de l'information. Le passage de l'entreprise industrielle, marketing et financière à l'entreprise de la connaissance au cours des cinquante dernières années constitue une étape particulièrement difficile en ce qu'elle repose sur la mise en synergie des acteurs* » (9)

A l'extérieur de l'entreprise, l'intelligence économique sera également plus étendue : « *pour assurer une sécurité maximale à l'organisation elle consistera à mettre en œuvre des actions de contre-intelligence dans le cas de crises, de désinformations, d'actes de malveillance par exemple* » (5)

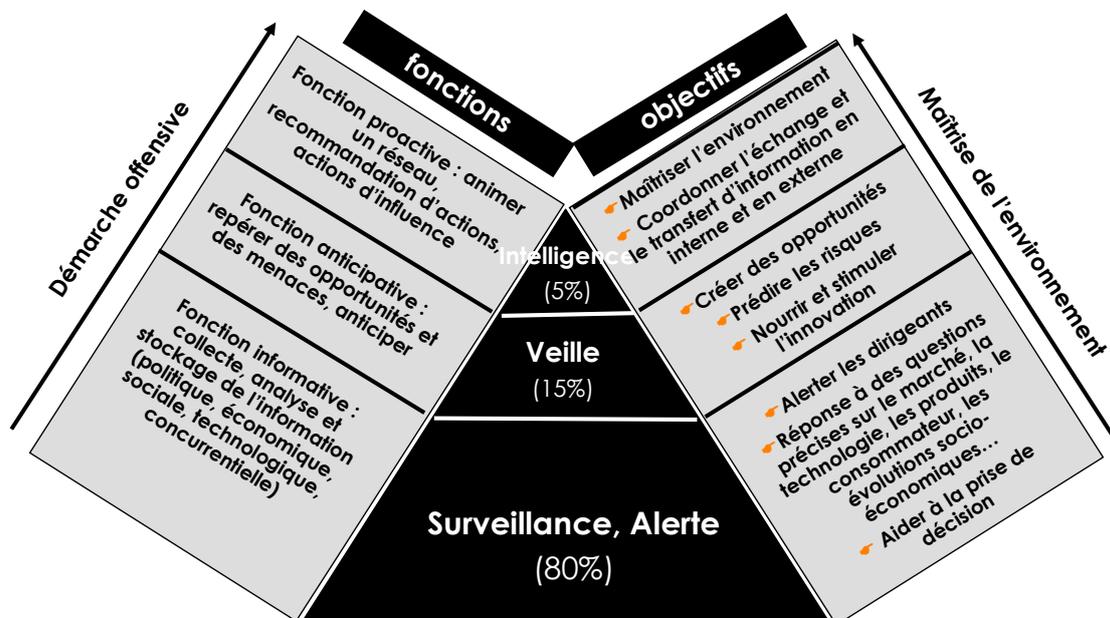
En définitive, la surveillance environnementale, la veille technologique et concurrentielle, deviennent intelligence lorsqu'elles procèdent d'une démarche plus offensive de la collecte d'information, qu'elle intègre une dimension réticulaire en interne et en externe, qu'elles aboutissent à des recommandations d'actions et qu'elles mettent en œuvre des actions d'influence permettant non seulement d'avoir la connaissance et l'anticipation d'évènements mais aussi la maîtrise de l'environnement de l'entreprise.

Le schéma suivant résume les fonctions et les objectifs de l'intelligence économique.

Dans la pratique, les dispositifs développés par la plupart des entreprises sont axés sur la fonction informative (80% environ) ; et dans une moindre mesure anticipative (15%). Alors qu'en haut de la pyramide, l'intelligence reste l'apanage d'une minorité d'entreprises (5%). Ces chiffres sont donnés à titre indicatif, ils correspondent aux types d'informations définis par A. BLOCH (10) : informations accessibles ou « blanches », informations moyennement accessibles ou « grises » et informations difficiles d'accès ou « noires ». Cette typologie sera développée dans le prochain module.

On peut également se référer aux types d'entreprises pratiquant l'intelligence économique, tels qu'ils ont été décrites par D. ROUACH (11) : les guerriers, les offensifs, les actifs et les réactifs et les dormeurs. Les guerriers se situent en haut de la pyramide, les offensifs en milieu, alors que les réactifs et les actifs sont plutôt en bas. (Voir module précédent)

Les dimensions de l'intelligence économique : fonctions et objectifs



BIBLIOGRAPHIE

- (1) H. MARTRE, Intelligence économique et stratégie des entreprises, XIème Plan, La documentation française, 1994
- (2) E. PATEYRON, La veille stratégique, Economica, 1998
- (3) CESMO, Les applications de mobilité en entreprises, étude multiclient réalisée en 2003 pour Bouygues Telecom, Affut, Syntec Informatique
- (4) C. COHEN, Veille et intelligence stratégiques, Lavoisier, 2004
- (5) C. HARBULOT, L'intelligence économique ou l'école de la guerre, L'arme de l'intelligence économique, Problèmes économiques N°2864, La documentation française, décembre 2004
- (6) H. LESCA, Veille stratégique, EMS, 2003
- (7) S. CHOUK et H. LESCA, Veille anticipative stratégique et PME PMI tunisiennes : la création collective de sens, un moyen efficace pour amorcer l'intérêt des dirigeants pour les informations de veille, CNRS, 2003
- (8) B. BESSON et J.C POSSIN, Du renseignement à l'intelligence économique », Dunod, 2001
- (9) A. JUILLET, L'arme de l'intelligence économique, Problèmes économiques N°2864, La documentation française, décembre 2004
- (10) A. BLOCH, L'intelligence économique, Economica, 1999
- (11) D. ROUACH, La veille technologique et l'intelligence économique, PUF, 1996

LIENS UTILES

Sites et portails

- *Veille.com*
- *Guerreco.com*
- *Infoguerre.com*
- *Veille-strategique.org*
- *Intelligenceonline.fr*
- *Cizaw.com*
- *Ie-news.com*
- *Competia.com*
- *Asselin.free.fr*
- *Scip.com*

Revue spécialisée

- *Veillemag.com*
- *Archimag.fr*