

Intelligence économique : mode d'emploi

Philippe EPAILLARD

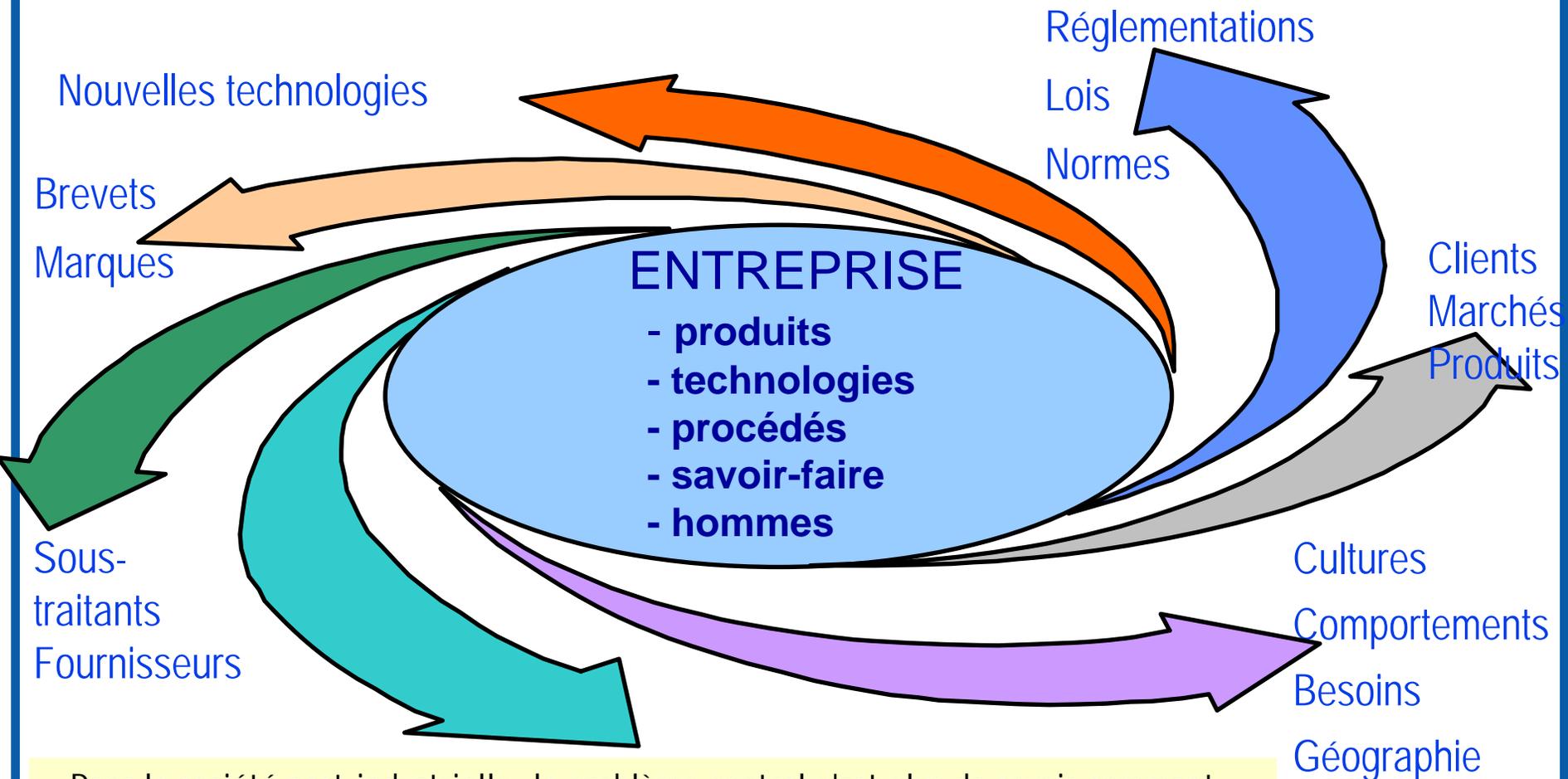


1. **introduction : une économie globalisée**
2. **définition de l'intelligence économique**
3. **les bénéfices pour l'entreprise**
4. **les acteurs à impliquer**
5. **la mise en oeuvre de l'IE**

- 1. introduction : une économie globalisée**
- 2. définition de l'intelligence économique**
- 3. les bénéfices pour l'entreprise**
- 4. les acteurs à impliquer**
- 5. la mise en oeuvre de l'IE**

Intelligence Économique : mode d'emploi

Un environnement complexe et turbulent



« Dans la société post-industrielle, le problème central n'est plus de savoir comment organiser efficacement la production, mais de savoir comment s'organiser pour prendre des décisions, c'est à dire traiter l'information ... » Herbert Simon, 1983

Intelligence Économique : mode d'emploi

Un contexte d'économie globale

Économie de production :

- demande supérieure à l'offre
- clients assez peu exigeants
- environnement stable

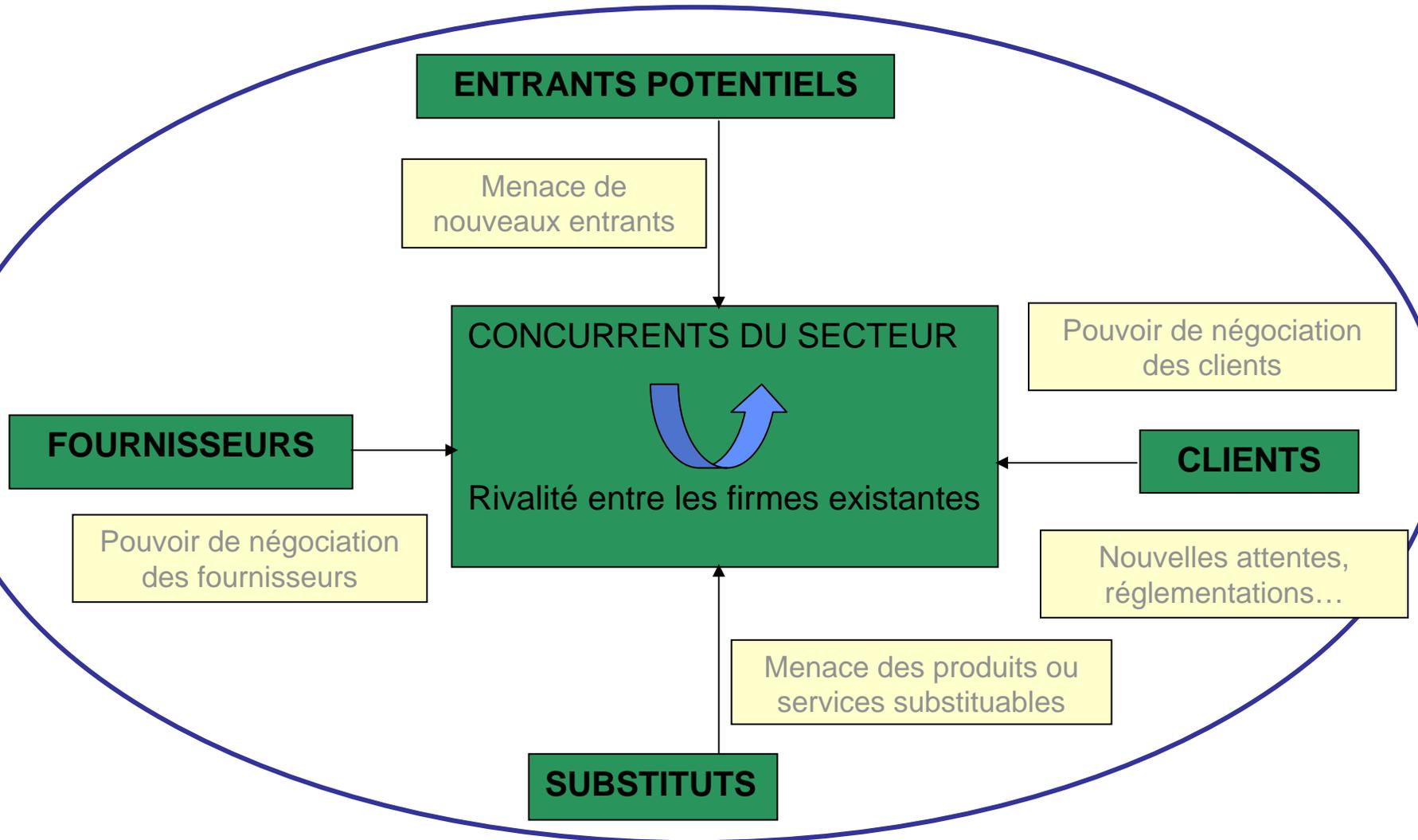
Économie globale :

- Importance du client
- L'environnement de l'entreprise est turbulent
- L'information est devenue vitale

**Savoir produire et vendre ne suffisent plus
il faut impérativement se différencier,
identifier les marchés porteurs avant les autres**

Intelligence Économique : mode d'emploi

L'environnement de l'entreprise



d'après Michael PORTER

Intelligence Économique : mode d'emploi

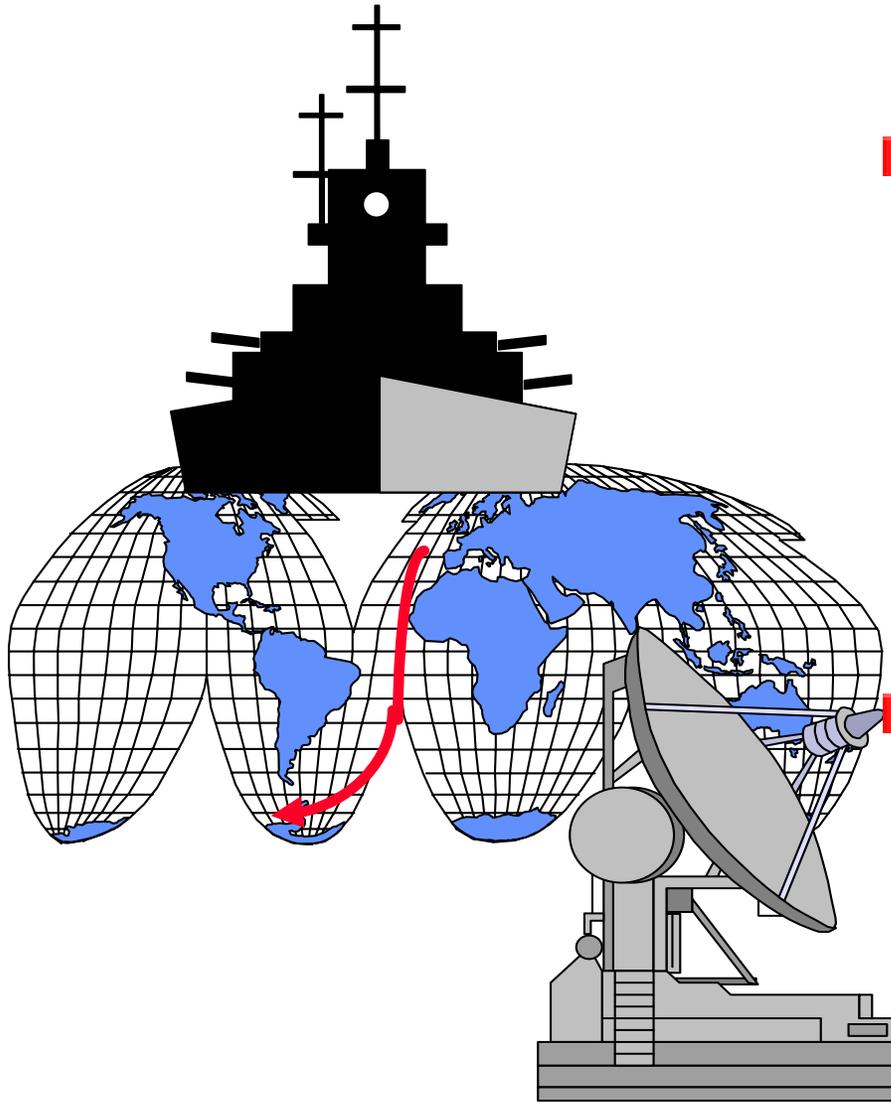
La société de l'information

- Explosion des **volumes d'information disponibles**
- Une **offre pléthorique** : Internet, CD-ROM, revues, études, bases de données, prestataires, organismes...
- **Prolifération** des «outils de veille » notamment via **Internet** : moteurs de recherche, agents intelligents, forums, technologies push / pull, XML, fils RSS, ...



Intelligence Économique : mode d'emploi

Un besoin accru de vigilance et d'anticipation



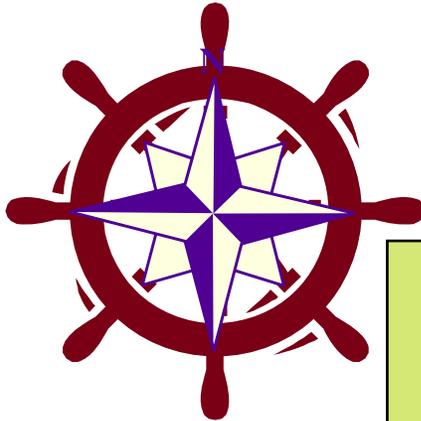
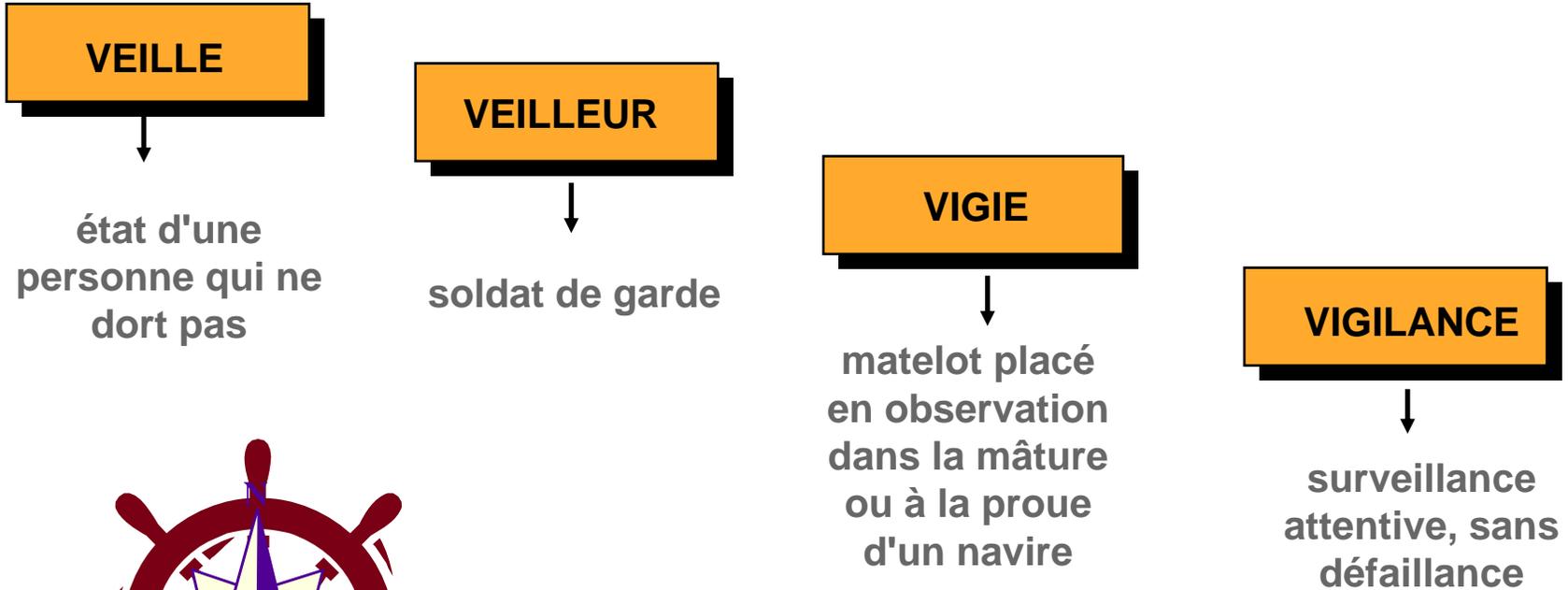
■ A l'image d'un navire de combat, l'entreprise a besoin d'une **"vigie"** qui lui permette d'éclairer sa route, de préciser ses objectifs.

■ Sa fonction est aussi de détecter les **menaces**, de faciliter le contournement des **obstacles**, d'exploiter les meilleures **opportunités**

1. introduction : une économie globalisée
2. définition de l'intelligence économique
3. les bénéfices pour l'entreprise
4. les acteurs à impliquer
5. la mise en oeuvre de l'IE

Intelligence Économique : mode d'emploi

Développement des pratiques de veille



**La veille est un mode d'organisation de l'entreprise
contribuant à réduire les incertitudes
et accroître les opportunités**

Intelligence Économique : mode d'emploi

Définition de la « veille »



- "Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc ... , pour en anticiper les évolutions."

définition extraite de la norme NF XP X50-053

la veille est une activité

--> elle s'organise et ses objectifs sont définis

elle est continue et itérative

--> elle s'inscrit dans la durée

la surveillance est active

--> elle mobilise des moyens (personnel, budget)

La finalité est d'anticiper

--> elle doit guider les décisions et les actions

Intelligence Économique : mode d'emploi

La veille doit s'inscrire dans une stratégie

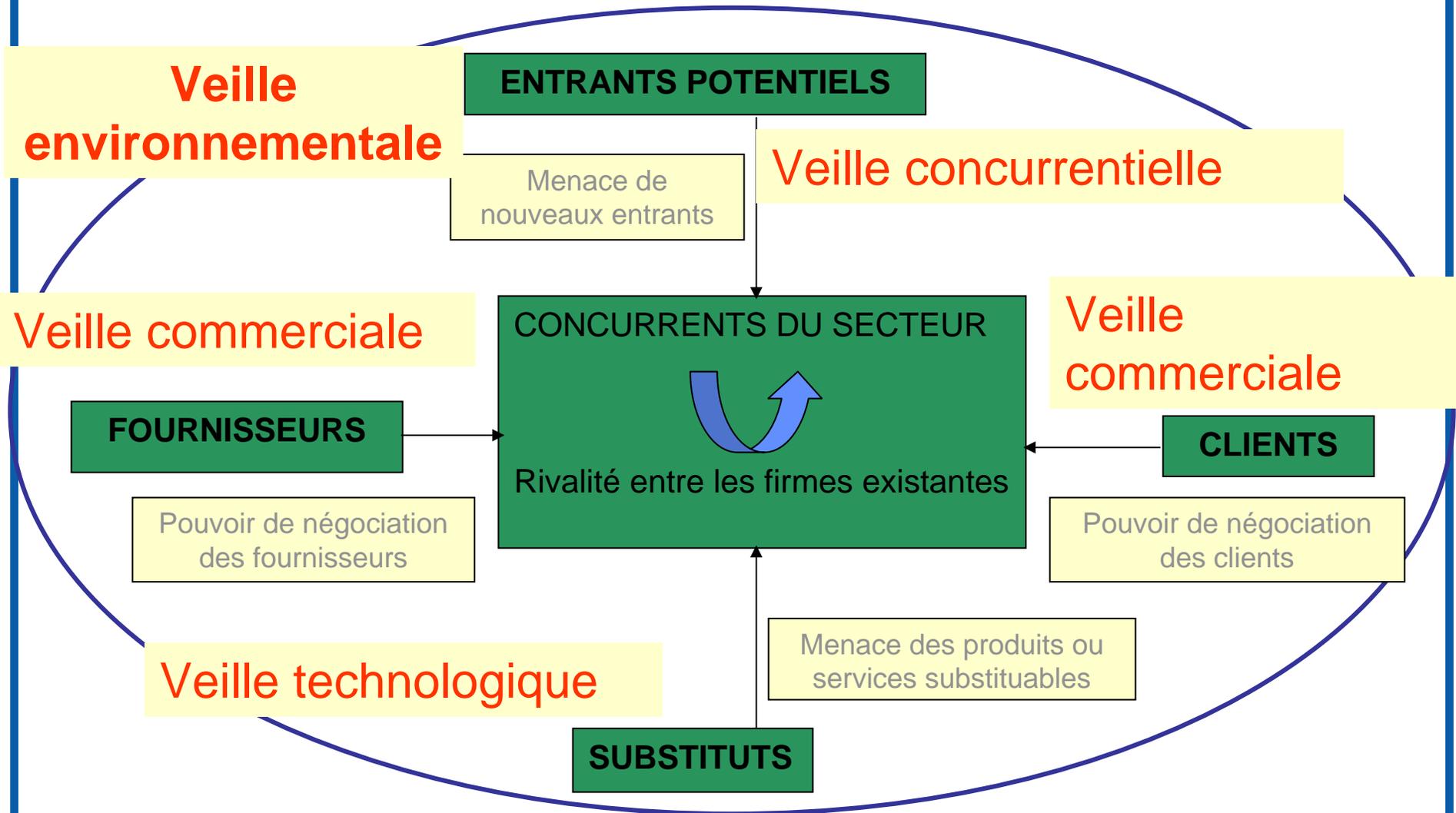
Il est impossible de "tout savoir sur tout".

Des priorités doivent être définies :



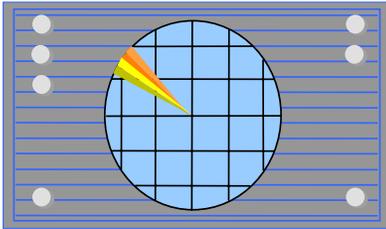
Intelligence Économique : mode d'emploi

Différents types de veille



Intelligence Économique : mode d'emploi

Une démarche stratégique

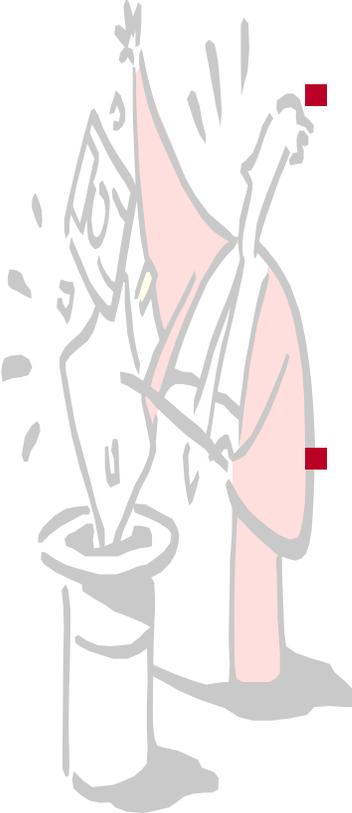


- La veille est un outil de pilotage de l'entreprise contribuant à **réduire les risques** et à **accroître les opportunités**
- Elle s'organise autour des axes de développement définis par l'entreprise
- L'information **stratégique** est celle qui contribue à la mise en oeuvre de ces axes de développement .



Intelligence Économique : mode d'emploi

Émergence de concepts voisins



- **Benchmarking** (étalonnage concurrentiel)

Comparaison avec les pratiques d'une autre organisation, de préférence réputée, pour gagner en efficacité.

- **Knowledge management** (management des connaissances)

Capitalisation des savoirs et savoirs-faire internes (techniques, commerciaux, ...).

- **Intelligence économique**

La maîtrise globale de l'information ?

Intelligence Économique : mode d'emploi

Au 21^{ème} siècle, faire de la veille ne suffit plus....

- **Le rapport Martre en 1994 ne parvient pas à imposer en France le concept d'Intelligence Economique**
- **En 2001, sur fond de « mondialisation », le rapport Carayon stigmatise une situation préoccupante, évoque les naïvetés françaises et appelle à une mobilisation de l'État et des entreprises**



L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques

rapport MARTRE, "Intelligence économique et stratégie des entreprises"
(La Documentation Française, Paris, 1994)

"l'intelligence stratégique est un processus de collecte, traitement et diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique. Si à cette finalité on ajoute la volonté de mener des actions d'influence, il convient de parler alors d'intelligence économique"

Carlo REVELLI, PDG de la société Cybion

"l'intelligence économique n'est plus seulement un art d'observation mais une pratique offensive et défensive de l'information. Son objet est de relier entre eux plusieurs domaines pour servir à des objectifs tactiques et stratégiques de l'entreprise. Elle est un outil de connexion entre l'action et le savoir de l'entreprise"

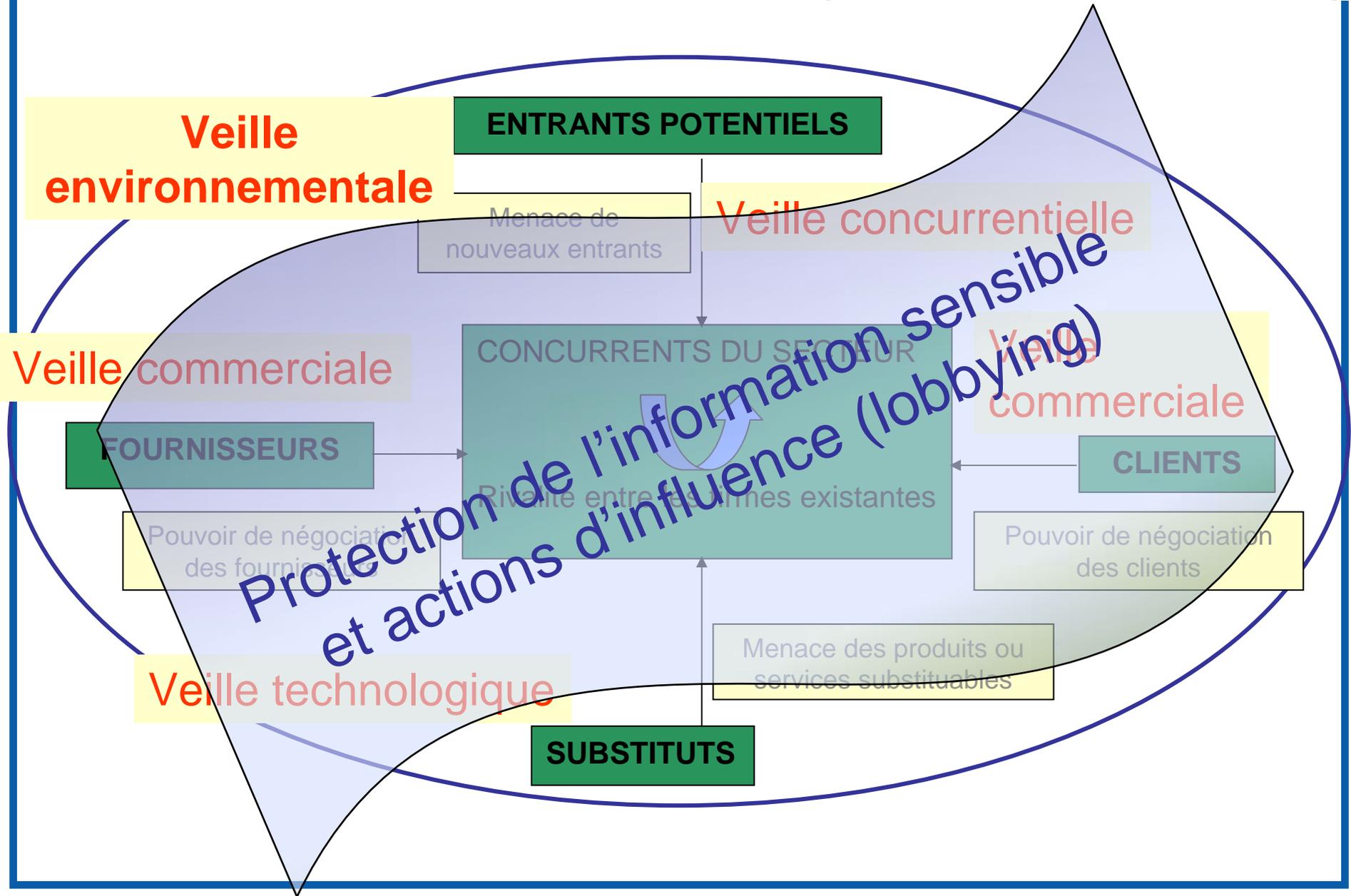
Philippe BAUMARD, Professeur des Universités

Il s'agit de la maîtrise et de la protection de l'information stratégique utile pour tous les acteurs économiques.

Alain JUILLET, haut responsable chargé de l'intelligence économique au Secrétariat général de la défense nationale (SGDN)

Intelligence Économique : mode d'emploi

IE = veille stratégique + protection + lobbying



L'intelligence économique n'est pas :

- **de l'espionnage industriel**
- **réservée aux grandes entreprises**
- **une pratique complexes nécessitant des outils coûteux et lourds à mettre en œuvre**
- **ne se résume pas à la recherche d'informations sur internet**

1. introduction : une économie globalisée
2. définition de l'intelligence économique
3. les bénéfices pour l'entreprise
4. les acteurs à impliquer
5. la mise en oeuvre de l'IE

Intelligence Économique : mode d'emploi

S'informer pour comprendre afin d'agir

« *L'ignorance coûte plus cher que l'information* »

JF Kennedy

Intelligence Économique : mode d'emploi

Les enjeux d'une veille active

- **Accéder à de nouveaux marchés**
- **Détecter les menaces (clients, fournisseurs, concurrents)**
- **Comprendre les mécanismes des marchés,**
- **Anticiper les évolutions**
- **Décoder les intentions et capacités des concurrents**
- **Identifier ses avantages concurrentiels,**
- **Accroître sa différenciation, pour mieux négocier**
- **Analyser les incidences d'une nouvelle réglementation**
- **Déceler des pistes et opportunités d'innovation**
- ...

Dans une économie globalisée, l'IE permet :

d'agir (sur l'entreprise, son marché, son environnement)

d'anticiper (les grandes tendances, les opportunités, les menaces)

d'être alerté (risques de perte de compétitivité, actions offensives)

**Pour cela , il est nécessaire que l'IE
s'inscrive dans un plan stratégique**

« Nul vent n'est favorable pour celui qui ne sait pas où il va »

Sénèque

La maîtrise de l'information vise à :

- **Rendre l'entreprise plus réactive**
- **Fiabiliser les processus de décision**
- **Accroître la vision stratégique**
- **Responsabiliser et impliquer le personnel**
- **Accélérer les projets**
- **Limiter les risques**
- **Accroître les opportunités**

Intelligence Économique : mode d'emploi

Les différents comportements de l'entreprise

Passive :

- ne fait rien

Ré-active :

- veille
- évite les dangers

Pré-active :

- évite les dangers
- en tire parti

Pro-active :

- influence le marché

**« *Se faire battre est excusable, se faire
surprendre est impardonnable* »**

Napoléon Bonaparte

1. introduction : une économie globalisée
2. définition de l'intelligence économique
3. les bénéfices pour l'entreprise
4. les acteurs à impliquer
5. la mise en oeuvre de l'IE

Intelligence Économique : mode d'emploi

Mobilisation générale

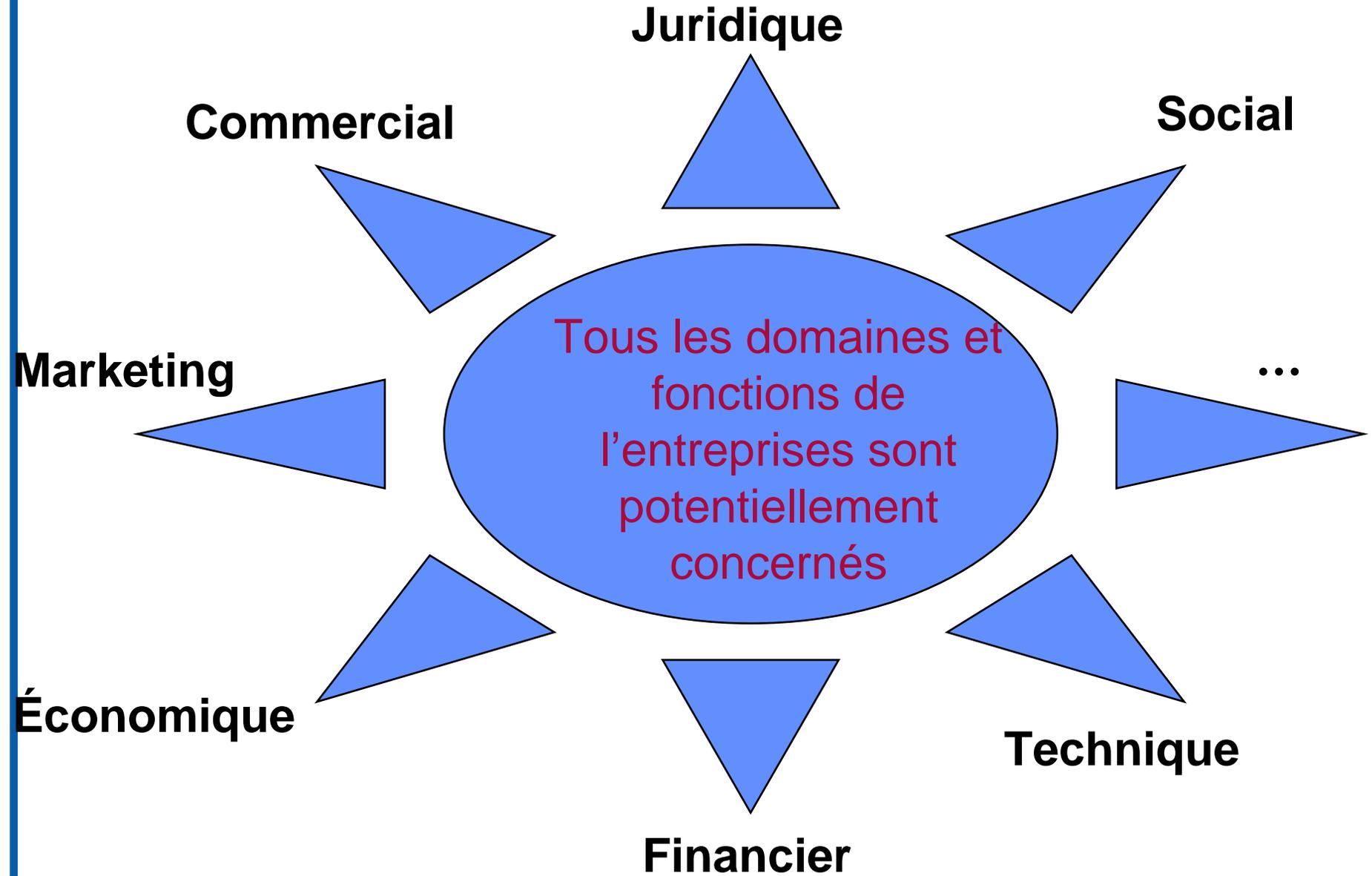
Dans l'entreprise, chacun est susceptible de participer au dispositif d'intelligence économique, en tant que :

- **Décideur** (demandeur d'information)
- **Veilleur** (chercheur ou capteur d'information)
- **Détenteur de connaissances utiles** aux autres
- **Détenteur d'informations « sensibles »**
- **Vecteur** (en relation avec l'environnement)
- **Expert** (capable d'interpréter certaines informations)

L'intelligence économique est l'affaire de tous

Intelligence Économique : mode d'emploi

Domaines concernés



Intelligence Économique : mode d'emploi

Plusieurs configurations possibles

- Une organisation globale de l'IE (semblablement au management de la qualité)
- Un service IE rattaché à la DG (grandes entreprises)
- Une culture partagée par le plus grand nombre de collaborateurs (petites structures)
- Une partie des missions IE externalisée à un prestataire de services

Dans tous les cas il conviendra d'identifier :

- Les **décideurs** (utilisateurs)
- Les **veilleurs** (capteurs, observateurs)
- Les **experts** (analystes, décodeurs)
- Les responsables des **ressources, outils et supports**

1. introduction : une économie globalisée
2. définition de l'intelligence économique
3. les bénéfices pour l'entreprise
4. les acteurs à impliquer
5. la mise en oeuvre de l'IE

Intelligence Économique : mode d'emploi

Deux axes de progrès pour l'entreprise

 **S'informer pour comprendre afin d'agir**

→ c'est le volet « offensif » de l'IE

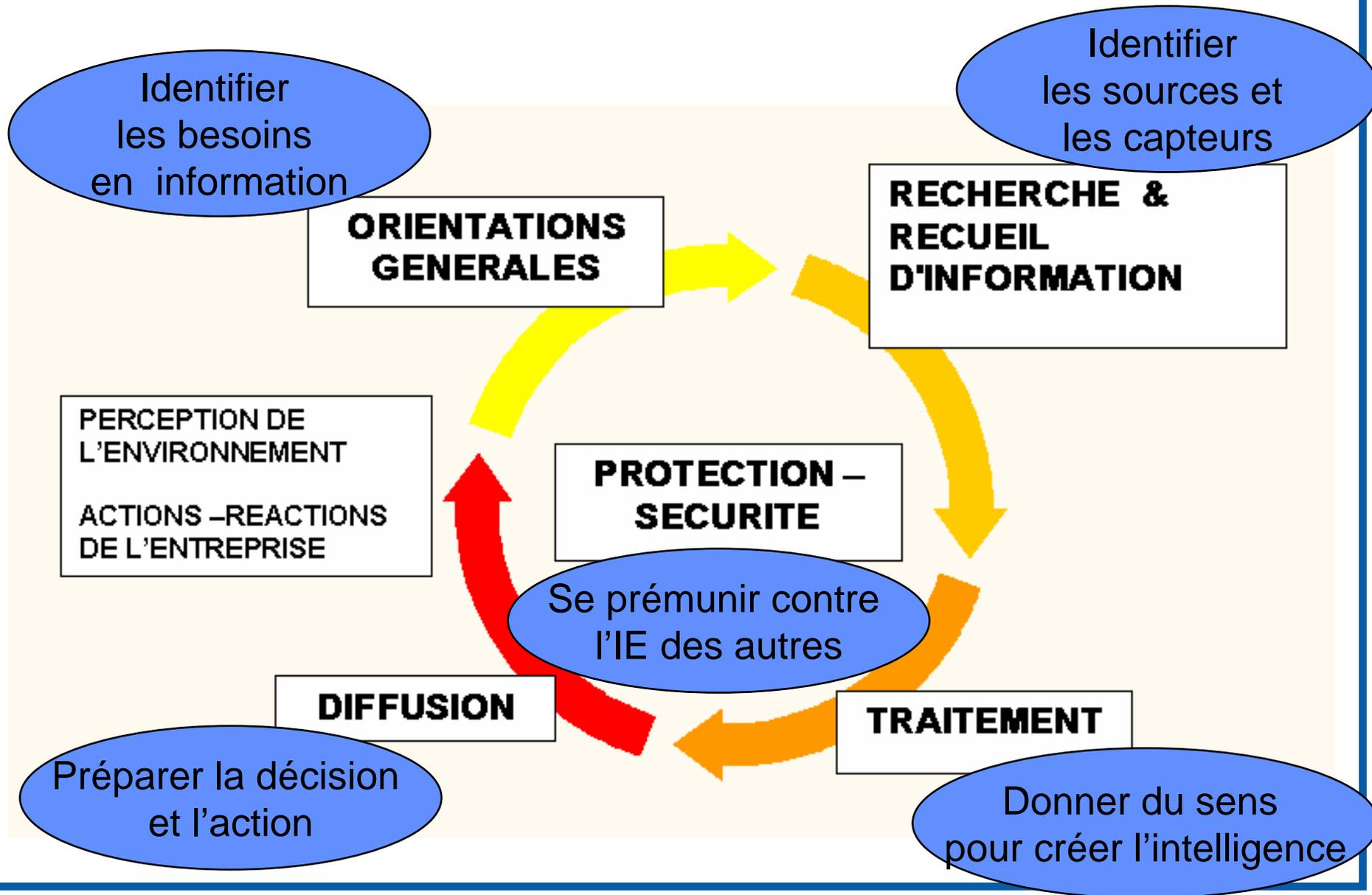
 **Identifier les points de vulnérabilité
et organiser leur protection**

→ c'est le volet « défensif » de l'IE

IE : Information ✦ Action ✦ Protection

Intelligence Économique : mode d'emploi

Le cycle du renseignement



La sécurité absolue n'existe pas

- parce qu'elle dépend de la **conjoncture extérieure** (l'apparition de nouveaux risques);
- parce que les **ressources** à y consacrer sont **limitées**.

En revanche on peut augmenter la difficulté et le risque pour un attaquant

Intelligence Économique : mode d'emploi

Protéger les points de vulnérabilité

QUAND L'INFORMATION EST-ELLE SENSIBLE?

- Quand de réels renseignements sont en cause;
- Quand leur divulgation peut occasionner un préjudice, même théoriquement;

DANS UN CONTEXTE DE RARETÉ DE RESSOURCES,

IL CONVIENT DE PRIORISER SELON :

L'intensité du préjudice (évaluation de l'impact)

La probabilité du préjudice (réalité de la menace)

Méthodes

- **Audit pour identifier les risques**
- **Rechercher des solutions d'amélioration (procédures, outils...)**
- **Définir les priorités (probabilités, incidences et criticité, coût et efficacité des démarches préventives, correctives, ou curatives)**
- **Sensibiliser et responsabiliser le personnel**
- **Mettre en place les dispositions retenues**

Intelligence Économique : mode d'emploi

Pratiquer l'influence et le lobbying

Objectifs

- Faire en sorte que l'environnement évolue dans un sens favorable à l'entreprise

Moyens

- Participer aux comités de normalisation
- Entretenir un réseau de relations
- Définir des stratégies collectives au niveau d'un territoire, d'une branche d'activité, d'une filière
- Mettre en avant et diffuser des informations de nature à conforter une image souhaitée (respect de l'environnement, citoyenneté, esprit d'innovation...)

Intelligence Économique : mode d'emploi

Pour vous conseiller, vous accompagner

- **Votre CCI**
- **Les services spécialisés de l'Etat :
DST, DPSD, RG ...**
- **Les consultants spécialisés**
- **...**

Domaines d'intervention de l'arist :

- Veille technologique
- Veille brevet, recherches d'antériorités
- Veille normative et réglementaire
- Opportunités d'innovation
- Protection de l'innovation