

# INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET VEILLE DOCUMENTAIRE

## SONT-ELLES RÉELLEMENT IMPLANTÉES DANS LES ENTREPRISES ?

Depuis le Rapport Martre de 1994, l'intelligence économique a fait de grandes avancées. Le sujet devient récurrent dans les médias et les institutions. Mais, dans le monde de l'entreprise, comment sont accueillies les démarches de veille ou d'intelligence économique selon le nom que l'on veut leur donner ? Comment sont elles déployées et quels sont les moteurs et les freins dans les projets de mise en place de cellules de veille ?

Dossier coordonné par J.-F. Romain

Tout d'abord, il semble important de faire un bref rappel sur ce qu'est l'intelligence économique car de nombreuses difficultés sont rencontrées sur l'appellation elle-même.

Par intelligence économique, on entend l'ensemble des processus de collecte, de traitement et de diffusion des informations utiles, en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, en vue de leur exploitation, aux acteurs économiques<sup>(1)</sup>. Cette définition émise dans le "Rapport Martre" Martre précise par ailleurs qu'une démarche d'intelligence économique doit permettre la sécurisation du patrimoine informationnel de l'entreprise. Toute démarche d'intelligence économique doit être menée dans le strict respect de la législation.

On comprend dès lors les différentes problématiques rencontrées lors de la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique. La démarche d'intelligence économique doit être en adéquation avec la poursuite des objectifs stratégiques de l'entreprise. Cela sous entend que la stratégie

de l'entreprise soit à minima formalisée et puisse être exposée au(x) responsable(s) intelligence économique.

### Un outil stratégique pour orienter la prise de décision

Les produits d'une démarche d'intelligence économique sont destinés à des publics variés. Si de nombreuses définitions placent l'intelligence économique en ligne directe avec la stratégie de l'entreprise et considèrent que l'intelligence économique ne sert qu'une poignée de cadres dirigeants dans une entreprise, d'autres définitions, plus pragmatiques, considèrent que l'intelligence économique sert aux processus de décision dans l'entreprise.

Qu'il s'agisse du responsable R&D, voire même de l'ingénieur en charge d'un projet, d'un manager de Business Unit ou d'un chef de produit, tous sont amenés à prendre des décisions pour lesquelles l'information est l'élément déterminant de la prise de décision.

Corollaire évident à la diversité des publics et à la diversité également des décisions

## Sommaire

|  |    |
|--|----|
| Introduction par Frédéric Martinet .....                       | 37 |
| Expertise, le point de vue de Laurence Marcelli .....          | 40 |
| L'information stratégique est un pouvoir, Bernard Besson ..... | 42 |
| Expertise, le point de vue de Fabrice Lacroix .....            | 43 |

à prendre, la masse d'information à absorber par un dispositif d'intelligence économique est souvent très conséquente, chronophage voire très coûteuse.

Il ne s'agit là que des premières questions évidentes qui se posent dès lors qu'une

(1) Intelligence économique et stratégie des entreprises - Henri MARTRE, Philippe CLERC, Christian HARBULOT - Commissariat Général du plan - Disponible à la Documentation Française - <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000410/index.shtml>

entreprise souhaite réfléchir à l'opportunité de mettre en place un système d'intelligence économique.

L'on notera par ailleurs, qu'au terme d'intelligence économique, malheureusement trop souvent exploité dans un contexte polémique lié à l'espionnage industriel ou au monde du renseignement, l'on préfère souvent en entreprise l'utilisation du terme veille.

Veille documentaire ou veille stratégique ou des veilles métiers (veille technologique, veille juridique...).

Si la littérature universitaire fait une différence relativement claire entre ces termes, l'on retrouve des cellules de veille ou d'intelligence économique indifféremment en entreprise, les deux étant parfois concrètement difficiles à différencier autant dans leur organisation que dans leurs objectifs.

### La valeur de l'information

Nous allons aborder les questions que soulèvent la mise en place de l'intelligence économique, les freins qui sont rencontrés par les entreprises mais également les critères qui en favorisent l'implémentation. En phase d'étude d'opportunité de la mise en place d'une démarche d'intelligence économique la première question qui est souvent posée est celle du retour sur investissement.

Quels bénéfices attendre d'une démarche d'intelligence économique ? Comment justifier l'investissement en temps et en argent qui sera déployé pour initier un dispositif opérationnel d'intelligence économique ? On retrouve également cette même question dans l'histoire de la Qualité. Elle est toujours opposée, à juste titre d'ailleurs, à toutes les activités de soutien dans les entreprises (telles que définies dans la chaîne de la valeur<sup>(2)</sup>). Ces activités ne générant pas de valeur directement quantifiable il est demandé aux responsables d'en construire les indicateurs d'utilité<sup>(3)</sup>.

En revenant à une des définitions de la valeur de l'information, on peut lever une partie de ce problème. « *La valeur de l'information est égale à la différence entre le bénéfice attendu d'une décision prise sans l'information et celui attendu d'une décision prise avec cette même information.*<sup>(4)</sup> » Finalement, il s'agit de justifier l'intelligence économique par la nécessité de connaître son environnement et par les

coûts directs qui peuvent être engendrés par la méconnaissance de son environnement ou au contraire les bénéfices directs pouvant en être retirés. Il est facile de trouver des exemples ou contre exemple : un appel d'offres raté ou identifié trop tard, la défaillance d'un fournisseur qui aurait pu être prévue... autant d'exemples sur lesquels on peut mettre un coût et auquel une entreprise a de fortes chances d'avoir été déjà confrontée.

## « Transformer l'information en une véritable matière première du dispositif productif »

Conséquemment, la mise en place d'un dispositif de veille d'appels d'offres dans des phases d'évaluation d'un dispositif de veille peut favoriser la réussite d'un projet de veille en le positionnant comme un véritable atout commercial directement chiffrable.

Mais cette vision de l'intelligence économique reste réductrice : son intérêt va plus loin même si les métriques peuvent être plus complexes à obtenir pour les autres indicateurs de performance et de ROI d'un dispositif de veille.

L'acculturation constitue l'un des effets positifs d'une démarche d'intelligence économique.

Permettre aux salariés bénéficiaires des produits de veille de mieux connaître leur environnement législatif, normatif, concurrentiel mais également de percevoir également plus finement les tendances du marché.

L'intelligence économique permet par ailleurs de comprendre les différences entre différents pays.

Enfin, dans un environnement économique de plus en plus mouvant, dans lequel les parcours professionnels sont de moins en moins linéaires, la performance des équipes repose désormais sur leur capacité à intégrer de nouvelles fonctions, à travailler dans un nouveau secteur d'activité, à s'y adapter et à en décrypter les modes de fonctionnement.

### Rationaliser la quête et la diffusion de l'information

Dernier point à ne pas négliger, les dispositifs de veille et d'intelligence économique doivent permettre une optimisation des

processus de traitement de l'information. Cela inclut les moyens de la diffuser, de la stocker, de la retrouver.

On se trouve aujourd'hui souvent face à des cadres confrontés à une surabondance de l'information allant même jusqu'à accaparer une part importante de leur temps de travail.

Différentes études ont ainsi étudié le temps que consacrait un cadre en moyen au traitement de ses emails, ou bien encore le temps qu'il passait à chercher de l'information<sup>(5)</sup>.

Les dispositifs de veille peuvent consacrer une partie de leurs moyens à diminuer l'impact de la surcharge

informationnelle en rationalisant les circuits de diffusion d'information et en facilitant l'accès aux données utiles aux décideurs. Voilà tout autant de points sur lesquels pourront porter une étude d'opportunité visant à étudier le retour sur investissement de la mise en place d'une démarche de veille et qui permettront de lever certains freins rencontrés en premier lieu.

Un autre des freins important qui s'oppose au déploiement d'une démarche d'intelligence économique est lié au partage d'information. Si nombre de conférenciers en "intelligence économique" insistent sur le fait qu'une information n'est pleinement

(2) "L'avantage concurrentiel" - Michael PORTER - 1986.

(3) On pourra par exemple consulter différentes normes Afnor sur l'évaluation du coût de la Qualité et des coûts de non qualité : Norme X50-126 : Gestion de la qualité - Guide d'évaluation des coûts résultant de la non-qualité ; Norme FD X50-180 : Management de la qualité - Défauts de contribution - Défauts liés à la non-qualité du travail dans la création et l'utilisation de la valeur ajoutée ; Norme ISO/TR 10014 : Lignes directrices pour le management des effets économiques de la qualité.

(4) Source: Huber, 1980, cité dans Taylor, "Value-added Processes in Information Systems", 1986.

(5) L'étude "Intel's War on Information Overload" menée par Basex et Intel et publiée fin 2009 montrait qu'un salarié d'Intel passait en moyenne 3 h par jours à traiter des emails dont 30 % de mails inutiles. C'est un sujet sur laquelle l'association Information Overload Research Group, qui regroupe chercheurs universitaires et entreprises, travaille et communique régulièrement.

valorisée que lorsqu'elle est partagée, c'est à mon sens faire preuve d'une naïveté coupable de le croire.

L'information, comme on l'a vue tout d'abord a une valeur financière puisqu'elle peut avoir la capacité à générer des flux financiers.

### Le partage de l'information et les droits d'accès

Dans une entreprise, une information a donc une valeur pour celui qui la détient. Si cette information peut servir les intérêts de l'entreprise elle peut également servir les fins propres de celui qui la diffusera et dont il pourra tirer un bénéfice (valorisation de sa fonction, de ses compétences, prime exceptionnelle, promotion...).

Tous les projets d'intelligence économique sont donc confrontés aux problématiques de partage de l'information et aux droits d'accès.

Il n'y a pas de solution toute faite car l'importance de ce frein est étroitement liée à la culture de l'entreprise. On retrouvera ce frein de façon importante dans les entreprises du secteur de la finance et également dans le milieu industriel dans lequel l'importance du secret est souvent proportionnelle aux investissements en R&D consentis.

Pour diminuer l'impact de ce frein il faudra veiller à ce que l'information soit partagée et diffusée mais de façon limitée, à ceux qui en auront une utilité directe. On vérifiera également que les solutions logicielles utilisées s'il y a lieu dans le processus de veille garantissent une compartimentation de l'information fiable en regard des droits d'accès consentis.

On pourra par ailleurs s'assurer d'une meilleure volonté de partager l'information. On retrouve ainsi dans certains projets des systèmes de notations individuelles (nombre d'informations exploitables diffusées, nombre de rapports d'étonnement...) assorties éventuellement de primes (financières).

Dernier frein que nous pourrions aborder, celui de la complexité des solutions logicielles de traitement de l'information.

Outil de *crawling* permettant d'extraire de l'information d'Internet, fournisseurs d'information type Factiva ou Lexis Nexis, outils de traduction automatique, cartographie

de l'information, *speech-to-text* pour l'indexation des vidéos, moteurs de recherche (*enterprise search*), *Enterprise Content Management*.

Les phases de collecte, traitement et diffusion de l'information recoupent finalement une offre logicielle très hétérogène dans laquelle il est difficile de se retrouver.

Il est par ailleurs encore plus compliqué pour un non informaticien de comprendre comment harmoniser au mieux ces logiciels et les concilier avec le système d'information existant.

Le projet d'intelligence économique qui était un projet orienté information peut rapidement se transformer en projet informatique.

Mais alors, y a-t-il des projets d'intelligence économique qui fonctionnent en entreprise ?

Oui. Et ils sont nombreux. On peut dire que la plupart des entreprises du CAC 40 sont aujourd'hui dotées de dispositifs de veille et d'intelligence économique. Ils en ont parfois d'ailleurs plusieurs : dans les filiales, dans les différentes Business Unit. Si la théorie de l'intelligence économique prône un dispositif centralisé, les entreprises ont rapidement compris que les freins organisationnels ne pouvaient pas être levés aussi facilement. En créant des cellules de veille à proximité des utilisateurs ils ont favorisé la réactivité, la proximité du service rendue et donc de la compréhension de la problématique et le niveau d'intégration des problématiques métiers par les veilleurs.

### Les projets se multiplient... enfin

La cohérence générale est parfois garantie par un responsable groupe "intelligence économique" ou un responsable "sûreté" ou par un binôme de ces deux fonctions. On peut également retrouver des projets regroupant *Knowledge Management* et intelligence économique.

Ce qui ressort toutefois c'est la diversité des structures de pilotage de l'intelligence économique, les entreprises privilégiant la mise en place d'un dispositif opérationnel en s'appuyant sur des structures bénéficiant déjà d'un réseau internes de contributeurs et de lecteurs (études économiques, documentation, veille marketing...).

Enfin, l'*e-reputation* a favorisé la prise de conscience des enjeux de la veille sur Internet.

Internet a introduit un bouleversement des rapports de force entre consommateurs et entreprises.

Le web devient un moyen d'exposer les défaillances de la gestion de la relation clientèle de certaines entreprises voire même d'exposer la médiocrité de leurs produits ou services.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se lancer dans la mise en place d'une cellule de veille image en cherchant à pleinement l'intégrer à leur stratégie de communication et à leur gestion du risque (intégration de la problématique veille image dans une logique de communication de crise).

Par ailleurs, l'émergence de ce marché a favorisé les innovations technologiques et ergonomiques chez les éditeurs logiciels qui proposent des solutions orientées utilisateurs et dont les sorties (dashboards) ne sont pas sans rappeler certains outils issus du monde du décisionnel.

La plupart des entreprises ont de toute façon aujourd'hui compris la place majeure de l'information dans la prise de décision. Et c'est bien de cela dont il s'agit quand on parle d'intelligence économique : transformer l'information en une véritable matière première du dispositif productif ! ■

F. Martinet\*

**\* Consultant indépendant en dispositifs de veille, Frédéric Martinet (Actelligence Consulting), exerce depuis une dizaine d'années dans le secteur de la veille stratégique et de l'intelligence économique. Spécialisé dans la mise en place de systèmes de veille, il a travaillé pour de grandes entreprises françaises sur les phases de conception et de déploiement de leurs dispositifs. Frédéric tient l'un des blogs francophones les plus consultés sur la veille et l'intelligence économique : [www.actelligence.com](http://www.actelligence.com). Maître de conférences associé de l'IUT de Montluçon (Université Blaise Pascal), il intervient dans des troisièmes cycles spécialisés en IE.**