

Intelligence économique et stratégie de l'entreprise

M. Riache lakhdar

Université d'Alger3

ملخص:

نتناول في هذا المقال مهمة الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية و الدور الهام الذي تلعبه هذه الأخيرة في بقاء و تطور المؤسسة. وهذا من خلال المعرفة الجيدة التي تسمح لنا بها للمحيط الاقتصادي سواء الداخلي أو الخارجي. وتحديد افاق التطور التكنولوجي وكذلك تتبع التطورات الحاصلة في السياسات الاقتصادية على المستوى الوطني أو الدولي مما يساعد كثيرا أصحاب القرار في تحديد الأهداف واتخاذ قرارات صائبة للمؤسسة.

RESUME :

Cet article traite l'importance de la fonction de l'intelligence économique dans l'entreprise économique et le rôle que joue cette dernière dans la survie et l'évolution de l'établissement. En effet, elle nous permet d'avoir une bonne connaissances de l'environnement économique interne et externe, et d'identifier les opportunités de développements technologiques, de suivre les évolutions des politiques économiques nationales et internationales, ce qui permet aux décideurs de mieux déterminer les objectifs et par suite de prendre des décisions adéquates.

INTRODUCTION:

Depuis quelques années, l'effondrement du bloc communiste et la fin de l'affrontement entre les deux entités idéologiques dominantes marquent l'apparition d'une nouvelle géographie économique du monde. Les relations de coopération-concurrence entre les nations et entre les entreprises se développent sur plusieurs secteurs d'activités de manières complexes et parfois contradictoires.

Des mutations profondes ont affecté l'environnement des entreprises. Ces mutations sont d'ordre :

- Géopolitiques, avec l'effondrement du bloc communiste et le rôle croissant joué par l'union européenne.
- Économiques, marquées par la globalisation des échanges et une segmentation plus fine des marchés.
- Technologiques, marquées par une accélération de l'innovation et la compétition des nations avancées, ont conduit les entreprises et les états à repenser la stratégie industrielle, et à réfléchir aux outils visant à faire à ces nouveaux défis. D'autre part le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui contractent l'espace et le temps, conduit à une dématérialisation de l'économie et rend les marchés plus concurrentiels et l'environnement des entreprises plus complexe, plus mouvant, moins lisible.

L'information économique est abondante. Rechercher des données sur des marchés, suivre ses clients, se faire une idée de la stratégie de ses concurrents, vérifier que l'on est en phase avec ses partenaires, anticiper les évolutions technologiques, autant d'enjeux qui sont au cœur de tout projet d'entreprise. Mais face à cette profusion, facilitée par l'internet et ses applications, par où commencer? comment trouver, organiser, diffuser l'information utile, celle qui donne un avantage à l'entreprise? Comment vérifier sa qualité, valider son contenu? comment identifier et protéger ses vulnérabilités ?

L'intelligence économique(IE) a pour objet de répondre à ses besoins. Elle est aujourd'hui indispensable aux entreprises. Il s'agit d'une méthode qui permet d'affronter le jeu de la concurrence¹.

I. DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS L'ENTREPRISE

I. 1. Pourquoi mettre en œuvre une démarche d'intelligence économique dans l'entreprise ?

C'est en raison de plusieurs évolutions dans le contexte économique² :

- La mondialisation des échanges, qui a placé les entreprises dans une situation de concurrence internationale.
- Le développement exponentiel des nouvelles technologies de l'information et de la communication et de l'émergence de l'ère numérique. L'information est devenue plus abondante, plus accessible et aussi une matière
- Matière première stratégique que les entreprises doivent savoir maîtriser pour en tirer un avantage concurrentiel ;
- l'ouverture généralisée des marchés, le rattrapage engagé par les pays émergents a fait apparaître de nouveaux concurrents y compris au stade de la recherche et de l'innovation technologique.
- Face aux nouveaux défis, les entreprises, y compris les PME, doivent s'adapter et intégrer l'intelligence économique à leur stratégie, pour accroître leur compétitivité tout en protégeant leur savoir faire.

Ainsi, chaque entreprise est soumise aujourd'hui à de nouvelles menaces de plus en plus pesantes telles que :

L'extension géographique de son environnement concurrentiel, alors que de nombreux Petites et Moyennes Entreprises (PME) pouvaient vivre et se développer jusqu'à un passé récent sur le marché national voire des marchés régionaux relativement protégés, elles sont aujourd'hui de plus en plus menacées par la concurrence internationale, pour plusieurs raisons :

- L'évolution des règles régissant le commerce international, notamment la disparition des protections douanières.
- Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui favorisent aux concurrents internationaux l'accès aux marchés porteurs.
- L'accélération de l'évolution des marchés liés à l'accélération des innovations en termes de procédés et de produits (prototypage rapide, maquettes numériques....) permettant d'économiser beaucoup de temps de conception de nouveaux produits.

I. 2. L'information, arme stratégique

Dans ce nouvel environnement des entreprises, l'information devient un outil incontournable au service de la performance économique.

L'information constitue une arme stratégique pour :

- Agir : c'est-à-dire construire des analyses permettant d'avoir des arguments convaincants pour la prise de décision dans le cadre des projets stratégiques ou opérationnels de l'entreprise.
- Anticiper : c'est-à-dire avoir une idée sur les évolutions et changements futurs de l'environnement de l'entreprise. Ce qui permet de détecter les menaces ou les opportunités qui se profilent et par suite alimenter sa réflexion prospective.
- Réagir : il s'agit pour l'entreprise d'être alertée en temps opportun des événements importants et auxquels elle doit réagir rapidement.

I. 3. Organisation de l'intelligence économique dans l'entreprise

On peut distinguer trois types d'organisations dans l'entreprise :

Intelligence économique et stratégie de l'entreprise

1. L'intelligence économique est confiée à un responsable spécialisé au sein de l'entreprise.

L'entreprise s'est dotée d'une équipe spécialisée et dirigée par un responsable à l'intelligence économique, rattaché à la direction générale ou à la direction de la stratégie. L'équipe est composée d'informaticiens, d'analystes des risques, de spécialistes de la veille... Ce schéma correspond aux entreprises disposant de ressources humaines et financières conséquentes.

2. L'intelligence économique est confiée à une personne ayant d'autres responsabilités au sein de l'entreprise.

L'intelligence économique est une activité confiée à l'un des collaborateurs placée à la tête de l'une des unités opérationnelles de l'entreprise (Directeur international, Directeur des Systèmes Informatiques...).

La personne chargée de cette mission occupe des fonctions transversales dans l'entreprise et est rattachée, à ce titre, à la direction générale.

3. Le schéma type dans les (PME)

Beaucoup d'entreprises appliquent, sans en avoir nécessairement conscience, des démarches partielles d'intelligence économique. La pratique de l'intelligence économique est alors morcelée, non structurée et partagée par plusieurs collaborateurs sans que la circulation de l'information soit organisée.

La mise en place d'une démarche d'intelligence économique dans les PME, c'est-à-dire la mise en place d'une stratégie organisée et efficace, relève souvent directement des dirigeants. La fonction peut toutefois, selon la taille de l'entreprise, être partagée entre plusieurs responsables ; dans ce dernier cas (fonction d'intelligence économique répartie), l'une des personnes peut être désignée comme étant l'animateur du groupe.

II. VEILLE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE

II. 1. Définitions³

L'intelligence économique(IE) est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information obtenue légalement, utile aux acteurs économiques en vue de la mise en œuvre de leurs stratégie individuelles et collectives.

La veille économique (VE) est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, et de distribution de l'information obtenue légalement, utile à chaque acteur économique pour préparer sa prise de décisions et alimenter sa réflexion stratégique.

II. 2. Différence entre veille et intelligence économique

- Le concept de veille économique est apparu au milieu des années 80 alors que celui d'intelligence économique est apparu au début des années 90.
- L'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille, que sont :
 - La capacité d'influence, c'est-à-dire l'art d'utiliser l'information pour projeter son influence sur ses marchés.
 - La protection du patrimoine informationnel, c'est à dire la capacité de l'entreprise à protéger l'information concernant ses connaissances, ses savoirs faire, face aux risques liés à la négligences ou à la malveillance.

C'est à dire intelligence économique= veille+ protection du patrimoine+actions d'influence

D'autre part le concept de veille se concentre surtout sur l'objet de cette veille à savoir la collecte d'informations sur la technologie, les marchés, la concurrence, etc...alors que

Intelligence économique et stratégie de l'entreprise

l'intelligence économique se focalise sur la finalité d'une telle démarche. C'est-à-dire comment l'exploiter.

II. 3. Les étapes de la démarche de veille :

a- Sensibiliser les collaborateurs : cette phase de sensibilisation vise à informer les collaborateurs des objectifs de la démarche pour l'entreprise.

b- Exprimer les besoins : l'expression des besoins en informations se fait dans le cadre des objectifs stratégiques de l'entreprise

- Recenser les besoins exprimés
- Dégager les priorités selon le degré d'urgence, l'intérêt, la durée prévisible de veille, et la fréquence de fourniture des résultats.

La définition des besoins en informations et des axes de veille est un travail collectif de l'équipe projet et du service concerné.

Quelles sont les préoccupations actuelles ? les dossiers en cours ? les difficultés résultant d'un manque d'information ?

On définit le type d'informations à trouver ; informations qualitatives ? Informations quantitatives ?

On définit la cible de veille : quelles informations peut-on collecter sur une entreprise, un partenaire, un client, un produit etc..

On élabore un plan de recherche ; on fixe des limites en termes de contenu, de délais, et de coût.

c- Choix des sources d'informations : choisir pour chaque axe de veille les sources d'informations connues et les plus pertinentes en suivant les critères suivants :

- Origine interne ou externe
- Contenu formel ou informel
- Support physique (papier, numérique, oral)
- Accès à l'information libre ou payant

d- Recherche et collecte d'informations : la collecte des informations doit se faire en suivant certains critères par exemple :

- Se former aux méthodes et outils de recherche d'informations
- Trier les informations en fonction de leur pertinence et de leur validité.
- Avoir l'esprit d'évaluation, de synthèse et de sauvegarde d'informations

e- Traitement des informations collectées : le traitement des informations sélectionnées aboutit à une synthèse qui une fois commentée sur le fond et la forme va permettre au veilleur de proposer des recommandations d'actions.

f- Diffusion des informations synthétisées : les résultats de la veille sont communiqués aux décideurs pour compléter leur connaissance du sujet afin de prendre des décisions. Pour cela ces résultats doivent être argumentés en précisant les opportunités et les contraintes et avoir une présentation convaincante.

g- Mémorisation des résultats de veille : à la fin de la démarche. On rassemble toutes les composantes du projet comme par exemple les documents de travail, les analyses et synthèses. Ces résultats doivent être conservés suivant un mode d'archivage (papier/numérique) et lieu de stockage choisis en fonction de la fréquence et le type d'accès aux informations qui y se trouvent.

II. 3. Sources d'information

Les sources de collecte d'information sont nombreuses, mais la difficulté est de comment s'assurer de sa pertinence. Au fait, on distingue deux catégories de sources :

Intelligence économique et stratégie de l'entreprise

- Les sources informelles(sources grises) : regroupent les médias d'informations classiques(télévision, radio, internet, contact divers, les manifestations, les experts...). ces sources constituent de bonnes bases d'informations à un système d'intelligence économique.
- Les sources formelles écrites(sources blanches) : elle est constituée généralement par:
 - les bases de données : elles constituent une mine importante d'informations mais son exploitation n'est pas facile devant la multitude de domaines couverts et d'informations fournies(scientifique, techniques, économiques, entreprises, normes, brevets, produits nouveaux, etc.). il devient alors nécessaire de constituer une équipe de recherche pluridisciplinaire ayant la compétence de bien connaître le sujet et connaître le langage d'interrogation de la base de données.
 - Les revues techniques et économiques : elles peuvent être de bonnes sources d'informations et surtout les revues spécialisées.
 - Les répertoires industriels : c'est intéressant aussi de le surveiller pour connaître l'implantation probable d'un nouveau concurrent et par suite connaître l'opportunité d'investir ou non.

III. VALORISATION DE L'INFORMATION

L'information n'a de valeur que si elle permet de prendre des décisions. Elle doit être transformée d'une simple donnée, à une information puis à une connaissance permettant la prise de décision.

III. 1. Définitions :

Données : nombres, mots, événements en dehors d'un cadre conceptuel de référence.

Information : ensemble de données, validées et confrontées, qui commence à avoir un sens.

Connaissance : ensemble d'informations interprétées par l'entreprise et lui permettant de prendre des décisions.

Intelligence : elle apparait lorsque les principes fondamentaux qui ont fondé la connaissance sont compris.

III. 2. Analyse et validation des informations

Une fois les informations recueillies, l'entreprise doit les valider et les analyser.

III. 2. 1. La validation :

La validation consiste à s'assurer de la pertinence des données. C'est-à-dire :

- Vérification de la crédibilité de la source d'information.
- Contrôle de la procédure utilisée pour obtenir des données statistiques
- Recherche d'autre source de la même information et comparer les données obtenues.
- Trier les informations et ne retenir que celles qui sont pertinentes, c'est-à-dire qui correspondent aux besoins d'informations stratégiques qui ont été identifiés en amont de la phase de collecte (éliminer celles qui ne sont pas pertinentes) ;
- Valider les informations retenues : évaluer leur exactitude et leur fiabilité : quelle est la source de l'information ? est-elle crédible ? cette information peut-elle être recoupée ?... Dans la pratique, on peut qualifier les informations en s'aidant d'une échelle d'évaluation (information fiable, peu fiable, non fiable). On peut aussi s'appuyer sur une compétence externe (par exemple,

Intelligence économique et stratégie de l'entreprise

l'appui d'un expert pour des informations très techniques peut se révéler utile voire indispensable).

III. 2. 2. L'analyse

L'analyse des informations consiste de chercher de la valeur ajoutée à l'information brute, c'est à dire d'apporter du sens, de la connaissance afin d'aider les responsable de l'entreprise à prendre les décisions adéquates. On doit pour cela se pencher dans l'analyse sur les critères suivants : La fraîcheur de l'information

- Pertinence et degré d'intérêt
- Fiabilité
- Exhaustivité

C'est-à-dire :

- Repérer les éventuelles faiblesses
- Tester les principaux résultats (auprès d'autres sources, experts...)
- S'interroger : ai-je en ma possession aujourd'hui de tous les éléments pour prendre une décision ?
- Interpréter et synthétiser les principaux résultats de l'analyse : quelle est la tendance ? quels sont les risques ? quels sont les signaux d'évolution de l'environnement.
- S'interroger : ai-je en ma possession aujourd'hui de tous les éléments pour prendre une décision ?

III. 2. 3. Outils d'analyse

Parmi les outils d'analyse permettant d'apporter de la valeur à l'information, nous citons :

- L'analyse SWOT(Forces, Faiblesse, Opportunités, Menaces)

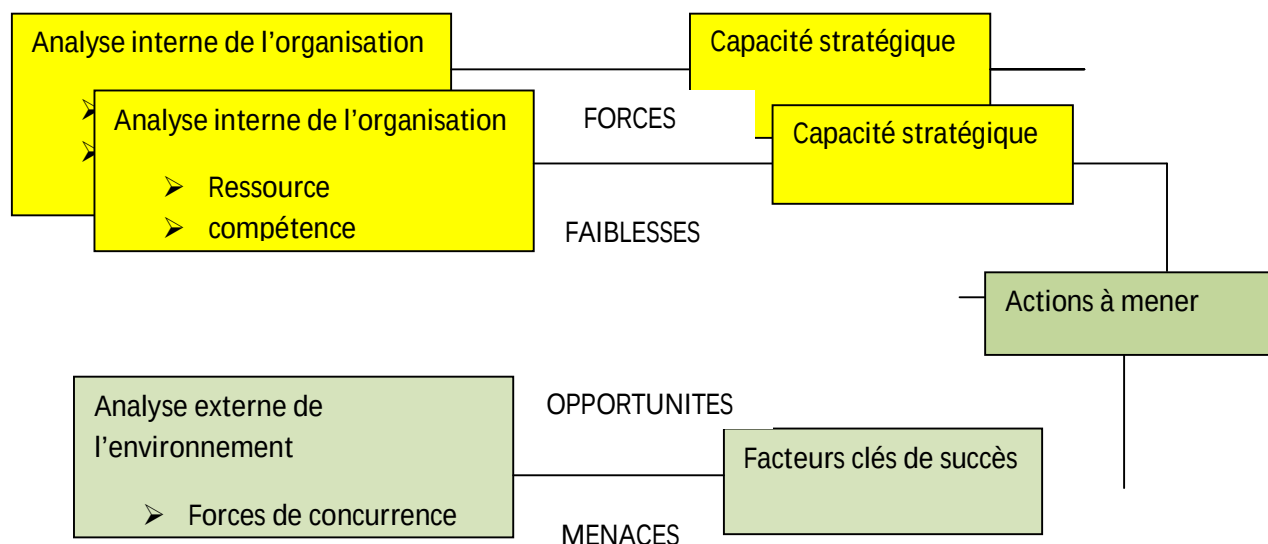
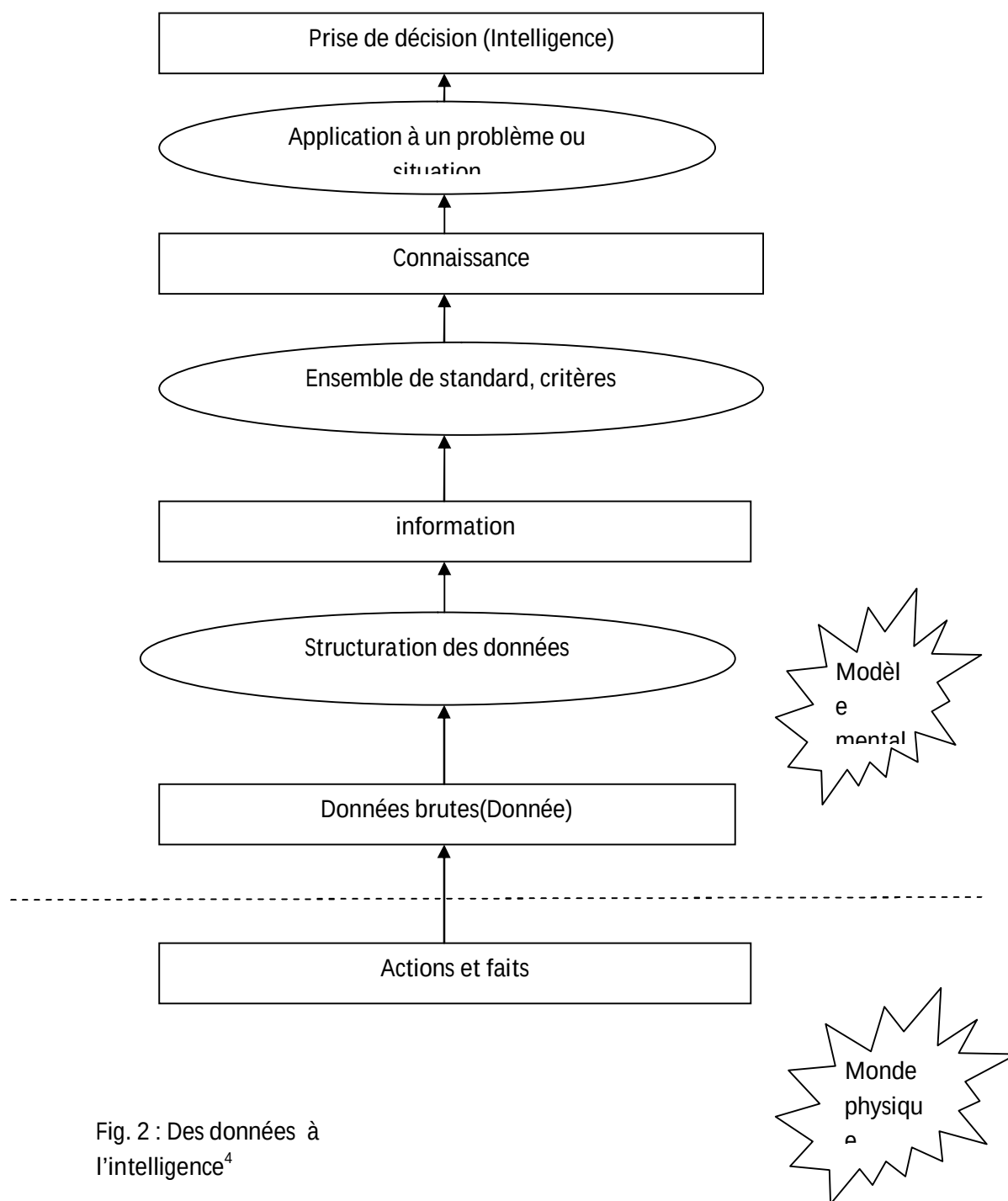


Fig. 1 : l'analyse SWOT(forces, faiblesses, Opportunités, Menace)

Source : G. Ebelmannn, Intelligence Economique,p. 17



Une fois que l'information a été validée et analysée elle doit être mise à la disposition à ceux qui en ont besoin dans l'entreprise avec le souci de sécurisation, pour que chacun puisse avoir accès aux informations utiles et nécessaires à son activité.

IV . PROTECTION DE L'ENTREPRISE

IV . 1. Sensibilisation du personnel à la protection des informations

Toute entreprise est exposée au risque de perte ou de détournement d'informations : vols de supports informatiques, interception de communications, manipulation de salariés... La protection des informations sensibles doit être une préoccupation de l'ensemble des acteurs impliqués dans l'entreprise (collaborateurs, cadres dirigeants, membres des organes sociaux...). Il est essentiel que chacun ait conscience de la sensibilité et de la vulnérabilité des informations qu'il détient, des pratiques frauduleuses

Intelligence économique et stratégie de l'entreprise

existantes et de la nécessité d'une diffusion maîtrisée de cette information en interne comme en externe.

C'est véritablement une prise de conscience qu'il convient de développer au sein de l'organisation et dans ses relations avec l'extérieur.

Il faut pour cela :

a. Définir une politique de protection de l'information adaptée aux besoins de l'entreprise.

- Quelles sont les informations sensibles ?
- Quelles sont les situations à risque ?

b. Sensibiliser et former les salariés à la protection des informations sensibles de l'entreprise.

- Organiser une sensibilisation permanente via des formations des notes régulières, des réunions internes, la diffusion des bonnes pratiques, l'affichage des précautions à prendre dans les zones sensibles (photocopieurs...), le respect des règles de sécurité sur les postes de travail...

c. Utilisation des outils « juridiques »

- Le contrat de travail des salariés (clauses de confidentialités qui restent valables après la rupture du contrat, clauses de restitution des données confidentielles, clauses de non-concurrence...)
- L'engagement de confidentialité à faire signer le plus largement possible, par exemple aux fournisseurs, aux clients, aux sous-traitants, aux prestataires extérieurs (maintenance, nettoyage, restauration, etc.), aux sociétés d'assurance, aux fournisseurs d'accès et hébergeurs pour l'informatique, aux stagiaires, aux intervenants occasionnels...
- Le contrat de confidentialité lors de la mise en place d'un partenariat (collaboration, sous-traitance, prestation de services...).

IV. 2. Sécurité du système d'information⁴

Dans la plupart des cas, ce sont les maladroites internes, (volontaires ou non) ou l'absence de sauvegardes fiables qui sont à l'origine de la perte ou de la destruction d'informations sensibles. Les cas restants sont imputables à des actes externes mal intentionnés. Au cours de ces dernières années, le risque sur le système d'information s'est accru avec le développement du travail à distance et des nouvelles technologies. L'entreprise doit concilier la nécessité de communiquer des informations et de préserver certaines d'entre elles en mettant en place une politique de sécurité de son système d'information (SSI).

IV. 2. 1. : Procédures de sécurisation du système

a. Authentification :

- Déterminer des droits d'accès au système d'information différenciés selon les responsabilités des salariés et les statuts des autres personnes pouvant avoir accès au système d'information (stagiaires, personnels temporaires, prestataires extérieurs) : qui a le droit de faire quoi ? de savoir quoi ?

- Gestion des codes d'accès et des mots de passe (attribuer des mots de passe suffisamment sécurisés (agrégat de caractères alphabétiques et numériques), les renouveler régulièrement (tous les 3 mois par exemple), les supprimer lors du départ des individus) ;

b. Sécuriser les informations et le système :

- Utilisation des logiciels et matériels de sécurité (antivirus, anti-spyware, pare-feu, anti-spam, etc.) pour les serveurs et postes informatiques (fixes et nomades) ;

Intelligence économique et stratégie de l'entreprise

-Sécurisation des échanges (Internet - extranet – Wifi ...) par le chiffrement des données les plus sensibles ;

-Pour les données très sensibles, utilisation de matériel non connecté au réseau ;

-Application des mises à jour et correctifs des logiciels ;

-Contrôler régulièrement la configuration des pare-feu ;

c. Sauvegarde :

-Définir le type de données à sauvegarder, selon quelle périodicité, pour quelle durée (obligations légales pour certaines données).

– Revoir périodiquement le périmètre de sauvegarde

-Dupliquer les sauvegardes

- Répartir les informations confidentielles sur plusieurs supports

-Sécurisation des lieux de sauvegardes, conservation des supports mensuels et annuels en dehors de l'entreprise .

IV. 2. 2 : PROTECTION PAR LA PROPRIETE INDUSTRIELLE OU LE SECRET

L'innovation contribue au succès des entreprises. Celles-ci, détentrices d'un savoir-faire spécifique, s'exposent à un risque de pillage de leurs innovations et/ou de contrefaçon. Afin de protéger son patrimoine immatériel, l'entreprise doit définir une véritable stratégie de protection de ses innovations.

Conclusion

L'intelligence économique nécessite l'élaboration d'un système d'information destiné à capitaliser les savoirs et savoir-faire et à assurer leur diffusion. Le but recherché n'est pas de créer un outil statistique, mais de produire une information dynamique qui fait souvent défaut dans les études prospectives. Il s'agit, en fait, de produire de l'intelligence prospective et de la mettre à la disposition des décideurs.

Il convient à insister à cet égard sur deux aspects essentiels :

1- la formation est une condition nécessaire à la mise en œuvre du système de veille et d'IE dans l'entreprise.

2- des mesures incitatives doivent être mises en place par l'entreprise et aussi les pouvoirs publics pour la diffusion de la culture d'IE.

Concernant les mesures incitatives, elles sont à envisager au niveau institutionnel et législatif. En effet, une politique nationale de l'IE s'avère indispensable pour la réussite de la pratique d'IE dans tous les secteurs concernés par l'activité.

Notes :

1 : H. Martre, Commissariat Général du Plan, Intelligence Économique et Stratégie des Entreprises, France, 1994,PP. 58-68

2 : Ministère de l'Économie et de l'Emploi , Guide des Bonnes Pratiques en Matière d'Intelligence Économique, France,2009,PP.16 -25

3 : G. Ebelman, Intelligence Économique enjeux définitions et méthodes, 2003,PP.5-15

4 : L. Wauouiez, Délégation interministérielle à l'intelligence économique pour la recherche, Guide de l'intelligence économique pour la recherche, France, pp. 37-40

Bibliographie

1 : H. Martre, Commissariat Général du Plan, Intelligence Économique et Stratégie des Entreprises, France, 1994

2 : Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi, guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, France, février 2009

3 : G. Ebelmann, intelligence économique, enjeux, définitions et méthodes ; 2003

4 : Ministère de la PME et de la promotion de l'investissement,

Intelligence économique et stratégie de l'entreprise

la formation en intelligence économique en Algérie, Algérie ,document de référence 2010

5 : délégation interministérielle à l'intelligence économique, Guide de l'intelligence économique pour la recherche, France

6 : T. Mouline, Institut Royal des Études Stratégiques(IRES), L'intelligence économique au service de la veille stratégique, Maroc, mars 2010

7 : S. Briciu, M. Vrîncianu, F. Mihai ; Towards a New Approach of the Economic Intelligence Process: Basic Concepts, Analysis Methods and Informational Tools, The Bucharest Academy of Economic Studies

8 : V. Ivan, Economic Intelligence, Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, December 2013