

# COURS

# INTELLIGENCE ECONOMIQUE



Mr SMADI L.

## Introduction générale

On considère que le **siècle de l'information est l'ère qui suit l'âge industriel**. C'est la période à partir de laquelle le mouvement de l'information est devenu plus rapide que le mouvement physique des matériels physiques. Plus spécifiquement, il s'agit des années 80 ou 90 et au-delà. On pourrait dire qu'il n'a réellement commencé que pendant la dernière moitié du XIXe siècle, par l'invention du téléphone et de la télégraphie. Il est souvent désigné comme **la période post-industrielle**.



Ce siècle de l'information est caractérisé par l'explosion de l'information. La disponibilité de l'information n'est plus réellement en cause; Est-ce que le vrai problème est lié à comment (re)trouver des informations pertinentes et appropriées ?

L'identification des informations pertinentes est donc l'un des problèmes majeurs auxquels doit faire face aujourd'hui le chercheur d'information. Comment peut-on identifier l'information comme pertinente parmi la masse d'informations disponibles ?

C'est la question importante.



Les informations pertinentes sont souvent trouvées dans un état contestable, qui demandera un traitement ultérieur. (Dubois et al, 1997) ont identifié huit situations

différentes d'informations incertaines. Elles se discernent sous les qualificatifs suivants :

- **ambiguë** : quand l'information fournie ne donne pas un éclaircissement de son contenu,
- **brute** : une partie de l'information a besoin d'un traitement approfondi, affiné-,
- **biaisée** : - les informations sont systématiquement polarisées pour donner une orientation particulière,
- **incomplète** : quand il manque à l'information une partie nécessaire pour caractériser correctement une situation spécifique,
- **imprécise** : son contenu ne correspond pas au standard de précision attendu,
- **incertaine** : l'information est compromise, en raison de la source,
- **incohérente** : l'information contredit une ou plusieurs autres informations,
- **redondante** : quand l'information est livrée sous plusieurs formes

Toutes les informations ne sont donc pas forcément utiles et, en particulier dans le domaine communicationnel, on se doit de ne retenir que celles du type  
" pertinentes et sans contestation".

## Comment définir l'information ?

En raison de la nature dynamique de l'information, il subsiste nombre de problèmes concernant sa caractérisation, sa définition, sa transmission, sa représentation et son formatage. Différentes définitions peuvent être données pour le terme « information », selon leur contexte d'utilisation.



Shannon définit l'information comme : «la mesure de corrélation entre deux objets aléatoires (variable, fonctions, événements, etc.).

Cette information est transmise par un canal de communication à l'aide d'un signal. Cette définition permet de faire apparaître les éléments importants de la notion d'information qui sont :

- l'information elle-même,
- le signal transmetteur,
- l'émetteur et le récepteur.



Dans l'oeuvre de Robert , « *L'information apparaît comme le moyen et l'objet de la communication. Tout ce qui peut se représenter, s'écrire, se dire pour être communiqué entre hommes ou entre machines constitue de l'information* »

Remarquons que pour nous, « l'information » est un moyen mais également un objet.

Le grand Larousse de la langue Française (1996) définit l'information par rapport à cinq domaines :

- **Action** : *L'information est l'action d'informer, de se mettre au courant d'événement*
- **Etat** : *L'information est une nouvelle, un renseignement que l'on communique ou que l'on obtient*
- **Connaissance** : *L'information est un ensemble de connaissances acquises sur quelqu'un ou sur quelque chose*
- **Contenu** : *L'information est le contenu proprement dit des messages transmis*
- **Contenant** : *L'information est un signal par lequel un système donne connaissance de sa position à un autre.*

## Typologie des informations

Différentes typologies ont été utilisées pour classer les informations, fondées sur les utilisations et les attentions spécifiques. Nous reconnaissons que notre énumération des types d'informations n'est pas exhaustive. Plusieurs critères sont utilisés pour les identifier.



Quelques typologies sont fondées sur les sources d'informations ; certaines considèrent **le médium utilisé pour communiquer l'information** ; celle-ci peut être notamment communiquée par l'utilisation du papier, de signaux électriques, du magnétisme, de l'onde radio et du rayon laser, d'autres considèrent **le moyen de traitement de l'information**. L'information peut être traitée automatiquement, par le canal d'appareils électroniques (ordinateur, data logger, etc...), ou bien de façon manuelle.

Pour nous la typologie la plus significative est celle qui s'appuie sur le **contrôle d'accès à l'information**. Nous nous sommes intéressés à cette **typologie** car l'accès à l'information est l'une des étapes les plus importantes dans la recherche d'informations avant une prise de décision.

La prise de décision repose donc sur l'accès à l'information. C'est pourquoi nous retenons la classification des informations en information **blanche**, **information grise**, **information noire**, **classement métaphorique** qui va être éclairci ci-dessous.



## L'information BLANCHE

<i>Définition</i>	<i>Référence</i>
<i>Acquise légalement, facilement, gratuitement ou à faible coût, ayant peu de portée stratégique</i>	<a href="http://www.zeknowledge.com/veille_information_savoir.htm">http://www.zeknowledge.com/veille_information_savoir.htm</a> (23/04/2006)
<i>Aisément et licitement accessible</i>	<a href="https://www.escp-eap.net/~gtilab/new/materials/ci_3_les_diffrent_stypes_dinformation.ppt">https://www.escp-eap.net/~gtilab/new/materials/ci_3_les_diffrent_stypes_dinformation.ppt</a> (23/04/2006)
<i>C'est l'information directement et librement accessible</i>	<a href="http://www.surfandbiz.com/web/veille/">http://www.surfandbiz.com/web/veille/</a> (23/04/2006)
<i>Information accessible facilement et de manière licite, et disponible pour tous</i>	<a href="http://www.abcpresse.com/content/view/31/32/">http://www.abcpresse.com/content/view/31/32/</a> (23/04/2006)
<i>L'information publique et accessible librement, sans sécurisation (et souvent sans sécurité),</i>	<a href="http://www.yves-simony.net/article.php?id_article=85">http://www.yves-simony.net/article.php?id_article=85</a> (23/04/2006)
<i>Ne fait pas l'objet de publicité, mais on peut la trouver de manière indirecte ou détournée - Information sensible d'accès légal</i>	<a href="http://www.decisionnel.net/veille/index.htm">http://www.decisionnel.net/veille/index.htm</a> (23/04/2006)
<i>Quand elle va dans le sens de ce que "tout le monde dit" : elle est évidente et sert à conforter notre opinion globale.</i>	<a href="http://www.mmt-fr.org/article109.html">http://www.mmt-fr.org/article109.html</a> (23/04/2006)
<i>Information aisément et licitement accessible.</i>	<a href="http://www.doubleveille.net/terminologie_veille.htm">http://www.doubleveille.net/terminologie_veille.htm</a> (23/04/2006)
<i>Ce que chacun peut voir et recueillir. Information ouverte (90 % du total). Information publique</i>	<a href="http://www.01net.com/article/220682.html">http://www.01net.com/article/220682.html</a> (23/04/2006)

## L'information GRISE

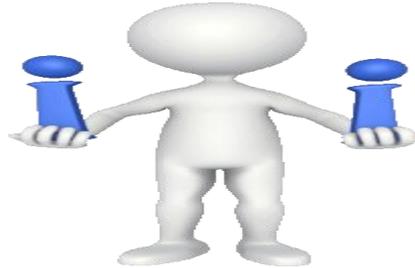
<i>Définition</i>	<i>Référence</i>
<i>L'information acquise de façon « limite », cible privilégiée des veilleurs ayant une portée stratégique élevée et en dernier lieu d'information</i>	<a href="http://www.zeknowledge.com/veille_information_savoir.htm">http://www.zeknowledge.com/veille_information_savoir.htm</a> (23/04/2006)
<i>Licitement accessible, mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès</i>	<a href="https://www.escp-eap.net/~gtilab/new/materials/ci_3_les_diffrent_stypes_dinformation.ppt">https://www.escp-eap.net/~gtilab/new/materials/ci_3_les_diffrent_stypes_dinformation.ppt</a> (23/04/2006)
<i>C'est l'information directement et librement accessible</i>	<a href="http://www.surfandbiz.com/web/veille/">http://www.surfandbiz.com/web/veille/</a> (23/04/2006)
<i>Il s'agit de l'information que l'on peut acquérir de manière indirecte ou détournée, mais d'accès légal</i>	<a href="http://www.surfandbiz.com/web/veille/">http://www.surfandbiz.com/web/veille/</a> (23/04/2006)
<i>L'information accessible de manière licite mais avec certaines difficultés dans sa recherche</i>	<a href="http://www.abcpresse.com/content/view/31/32/">http://www.abcpresse.com/content/view/31/32/</a> (23/04/2006)
<i>L'information peu référencée, sans publicité ni autopromotion,</i>	<a href="http://www.yves-simony.net/article.php?id_article=85">http://www.yves-simony.net/article.php?id_article=85</a> (23/04/2006)
<i>Publique et accessible, ne fait l'objet d'aucune sécurisation particulière</i>	<a href="http://www.decisionnel.net/veille/index.htm">http://www.decisionnel.net/veille/index.htm</a> (23/04/2006)
<i>Quand elle apporte des nuances, soumettant à votre sagacité des données moins évidentes et un regard particulier.</i>	<a href="http://www.mmt-fr.org/article109.html">http://www.mmt-fr.org/article109.html</a>
<i>Information licitement accessible, mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès.</i>	<a href="http://www.doubleveille.net/terminologie_veille.htm">http://www.doubleveille.net/terminologie_veille.htm</a> (23/04/2006)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce qui résulte de l'« accouchement de l'esprit ».</li> <li>- Par le traitement de l'information (confidences).</li> <li>- Par l'habileté de l'accoucheur.</li> <li>- Ce qui peut être immoral sans être illégal. Information sensible (% croissant).</li> </ul> <p><i>De l'ouvert au fermé.</i></p>	<a href="http://www.01net.com/article/220682.html">http://www.01net.com/article/220682.html</a> (23/04/2006)

## L'information NOIRE

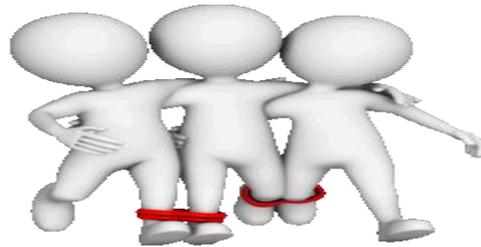
<i><b>Définition</b></i>	<i><b>Référence</b></i>
<i>Information acquise illégalement, information de grande valeur...qui peut avoir une très forte portée stratégique</i>	<a href="http://www.zeknowledge.com/veille_information_savoir.htm">http://www.zeknowledge.com/veille_information_savoir.htm</a> (23/04/2006)
<i>A diffusion restreinte et son accès ou son usage est explicitement protégé</i>	<a href="https://www.escp-eap.net/~gtilab/new/materials/ci_3_les_diffrent_types_dinformation.ppt">https://www.escp-eap.net/~gtilab/new/materials/ci_3_les_diffrent_types_dinformation.ppt</a> (23/04/2006)
<i>C'est celle obtenue de manière illégale par l'espionnage industriel.</i>	<a href="http://www.surfandbiz.com/web/veille/">http://www.surfandbiz.com/web/veille/</a> (23/04/2006)
<i>Information dont la diffusion est limitée, avec un accès et un usage restreints voire interdits</i>	<a href="http://www.abcpresse.com/content/view/31/32/">http://www.abcpresse.com/content/view/31/32/</a> (23/04/2006)
<i>Information faisant preuve d'un haut niveau de sécurisation (nécessité de mots de passe, par exemple) et réservée à certaines catégories de personnes bien précises</i>	<a href="http://www.yves-simony.net/article.php?id_article=85">http://www.yves-simony.net/article.php?id_article=85</a> (23/04/2006)
<i>Fait l'objet d'une haute sécurisation - Relève de l'espionnage industriel</i>	<a href="http://www.decisionnel.net/veille/index.htm">http://www.decisionnel.net/veille/index.htm</a> (23/04/2006)
<i>Est l'information qui dérange, elle est connue des seuls initiés et n'a souvent que peu de validité tellement elle est soumise à des biais de sélection. Mais elle est aussi parfois annonciatrice des vérités de demain : c'est donc une information à très forte valeur stratégique.</i>	<a href="http://www.mmt-fr.org/article109.html">http://www.mmt-fr.org/article109.html</a> (23/04/2006)
<i>Information à diffusion restreinte et dont l'accès ou l'usage est explicitement protégé.</i>	<a href="http://www.doubleveille.net/terminologie_veille.htm">http://www.doubleveille.net/terminologie_veille.htm</a> (23/04/2006)
<i>Ce qui est protégé par la loi ou le contrat et réservé aux personnes autorisées. Information fermée (10 % du total). Information secrète.</i>	<a href="http://www.01net.com/article/220682.html">http://www.01net.com/article/220682.html</a> (23/04/2006)

## L'intelligence et sciences de l'information

On parle d'intelligence lorsqu'il y a un problème à résoudre. Qu'est-ce donc l'intelligence ?



L'intelligence est définie comme *«la capacité d'acquérir et appliquer la connaissance »*

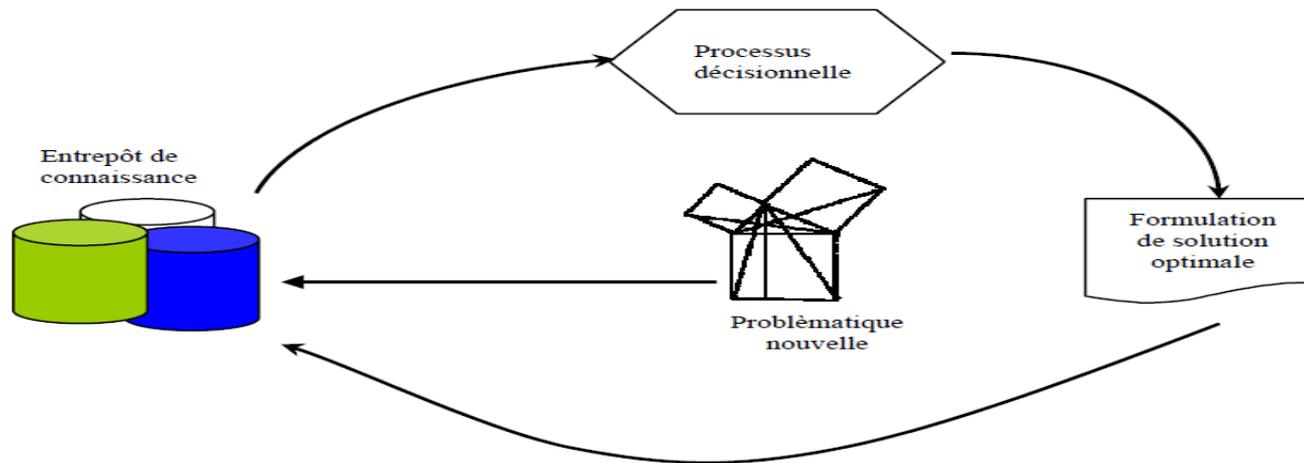


Selon le dictionnaire en ligne wikipedia : *L'intelligence est la capacité de résoudre des problèmes. C'est l'ensemble des fonctions mentales ayant pour objet la connaissance conceptuelle et rationnelle (Par opposition à la sensation et à l'intuition). Aptitude à comprendre et à s'adapter facilement à des situations nouvelles.*

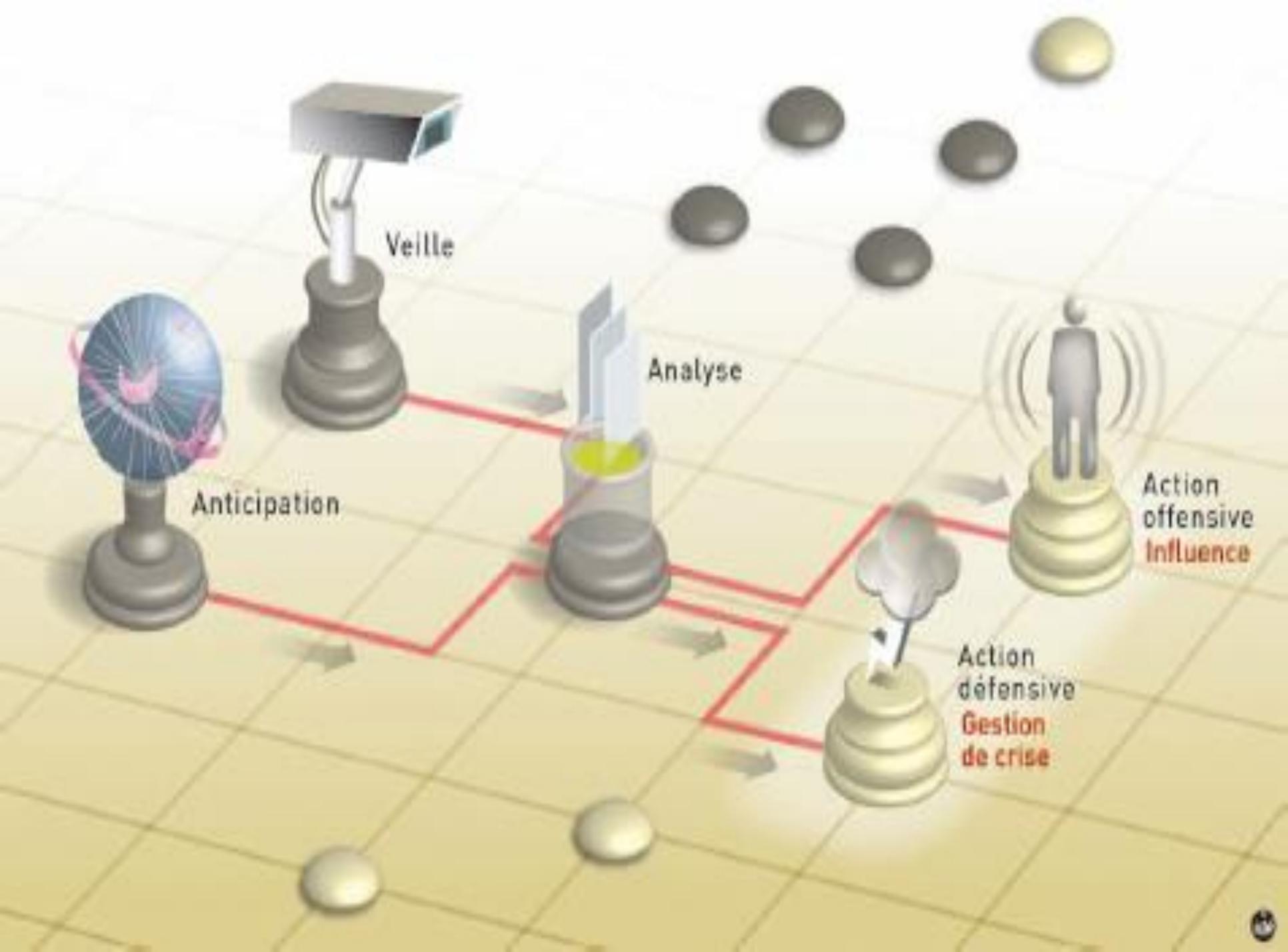
L'intelligence est liée à la mémoire du passé pour produire une solution vérifiable à un problème du moment présent, puis elle en magasine la solution trouvée, en vue d'un usage futur.

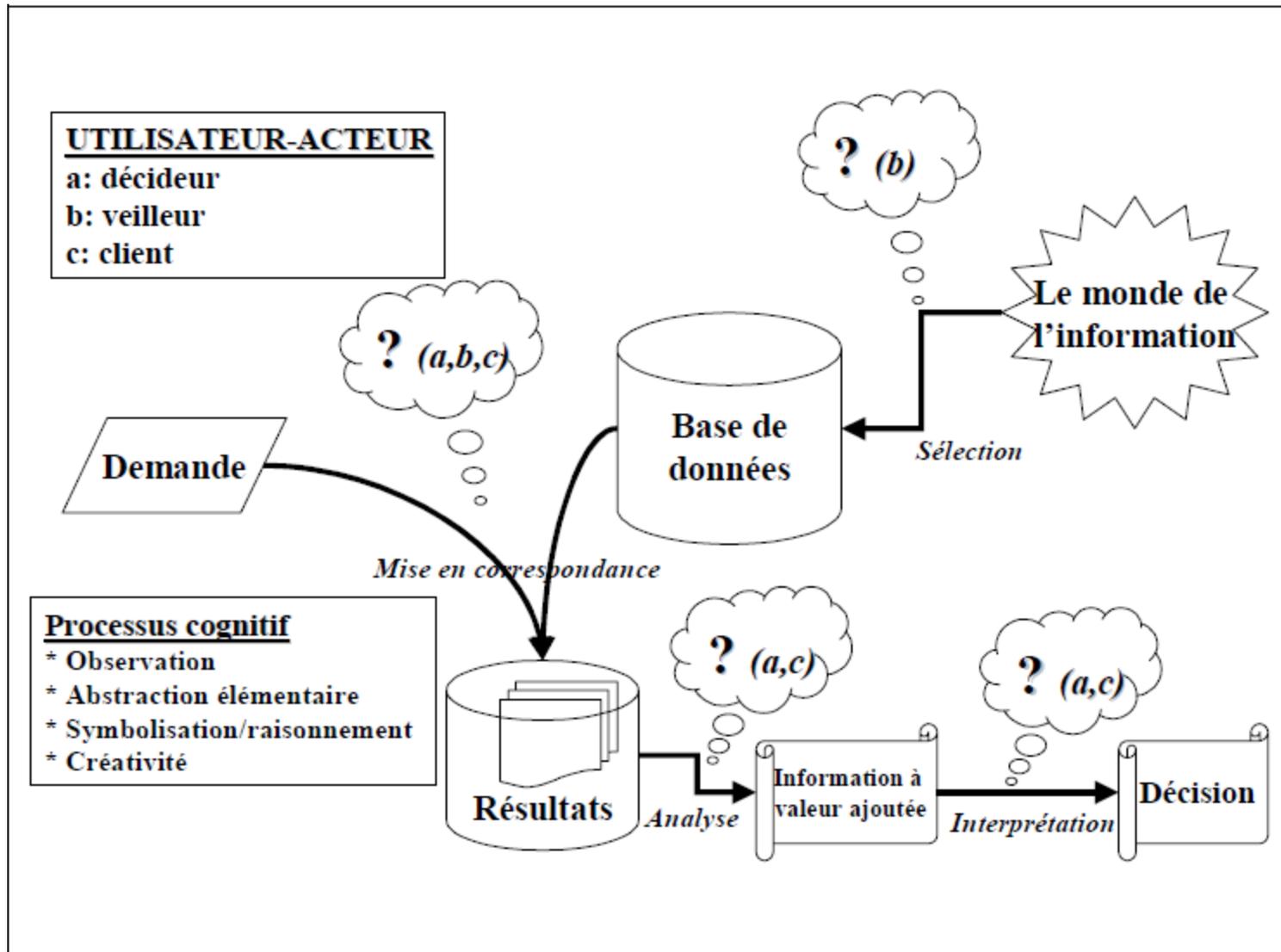
Les étapes suivantes sont invariablement présentes dans un processus d'intelligence :

- i. chargement de la mémoire,
- ii. recherche dans la mémoire,
- iii. faire un choix, fondé sur une certaine logique, entre les solutions qui ont été recherchées
- iv. renvoi de la nouvelle solution choisie, pour être archivée à son tour.



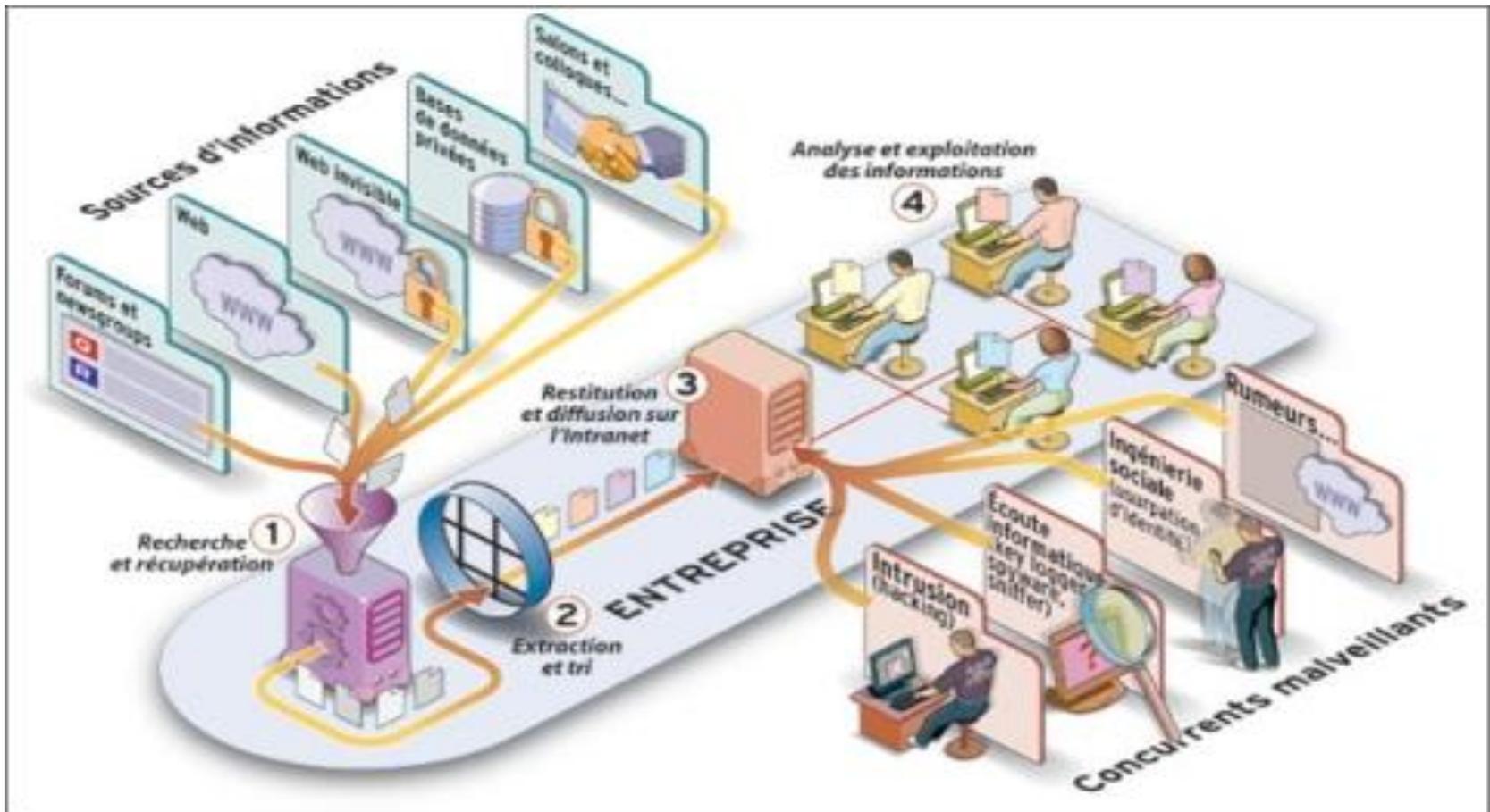
*L'intelligence implique plusieurs processus*





Architecture d'un système d'intelligence économique

Le processus d'Intelligence Economique (IE) repose en particulier sur l'utilisation de systèmes d'informations stratégiques (SIS). Les systèmes d'informations (SI) existent depuis fort longtemps. Ils ont subi des évolutions profondes, soit par le but final de l'utilisation du système, soit par le type d'information gérée, soit par la combinaison des deux. C'est ainsi que nous voyons apparaître la déclinaison du terme SIS en « système d'information » « stratégique » (SI-S) et « système » d'« informations stratégiques » (S-IS)



## Le recours à un dispositif d'intelligence économique : une nécessité

Le rythme du changement s'accélère et brouille la lisibilité des évolutions. Les transformations structurelles, notamment sociétales, sont plus rapides que prévues. Elles modifient la perception du monde et les attentes qui en découlent. Dans ce contexte, comment anticiper, comment être alerté à temps ?



La mondialisation croissante des économies est largement impulsée par l'essor remarquable des technologies de l'information et de la communication. Ces nouvelles technologies ont non seulement accéléré le rythme de circulation de l'information, mais ont mis les Etats et les entreprises face à une masse d'information surabondante dont la portée et la pertinence requièrent la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique.

## POURQUOI METTRE EN ŒUVRE UNE DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS L'ENTREPRISE ?

la première est la mondialisation des échanges qui a placé les entreprises dans une situation de concurrence internationale accrue, contexte souvent qualifié de « guerre économique » ;

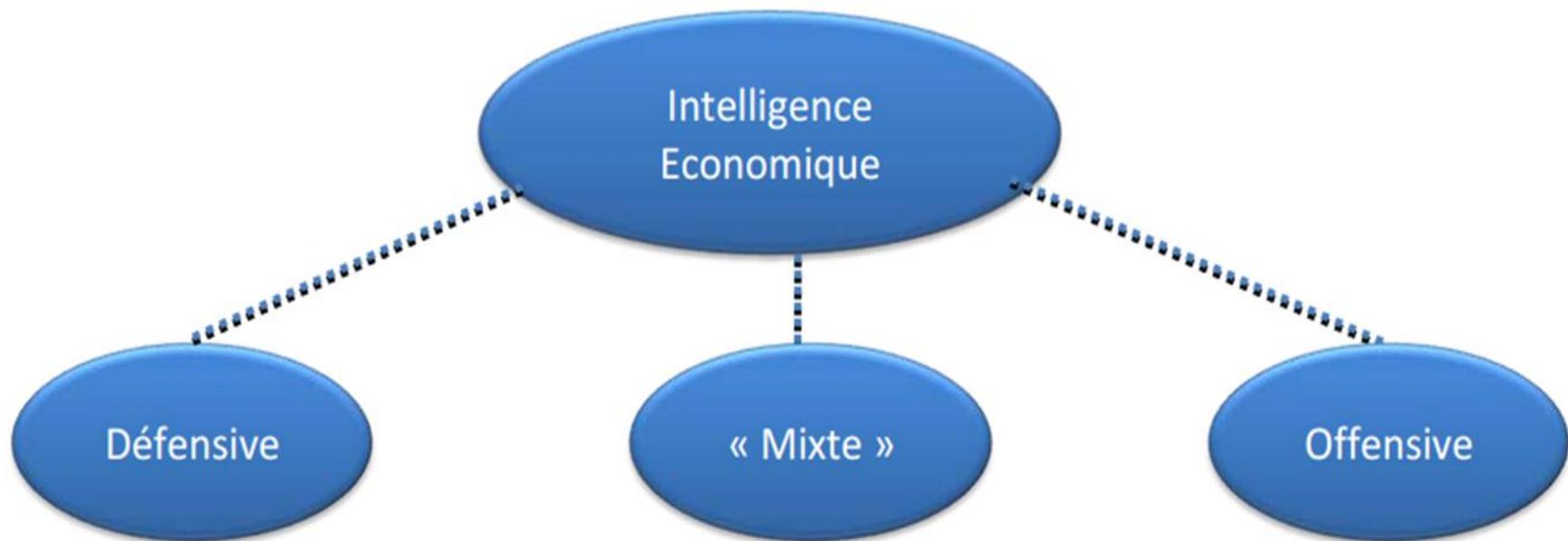
la seconde vient du développement exponentiel des nouvelles technologies de l'information et de la communication et de l'émergence de l'ère numérique. L'information est devenue plus abondante, plus accessible et aussi une matière première stratégique que les entreprises doivent savoir maîtriser pour 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.



# Complexité de l'IE

	Veille	Protection	Influence
Niveau international	Renseignement Offensif (réseau, écoute, espionnage)	Secret, Classification, Cloisonnement	Infoguerre (Soft law, normes RSE), Négo OMC
Niveau État-nation	État « Broker » Statistique	Contre Ingérence Protection patrimoine	Lobbying européen
Niveau Territorial	Veille territoire	Technologies stratégiques, sensibles, duales...	Attractivité, lobbying national et européen
Niveau Entreprise	Veille stratégique	Propriété intellectuelle (marque, brevet) Contre-mesures	Image Lobbying



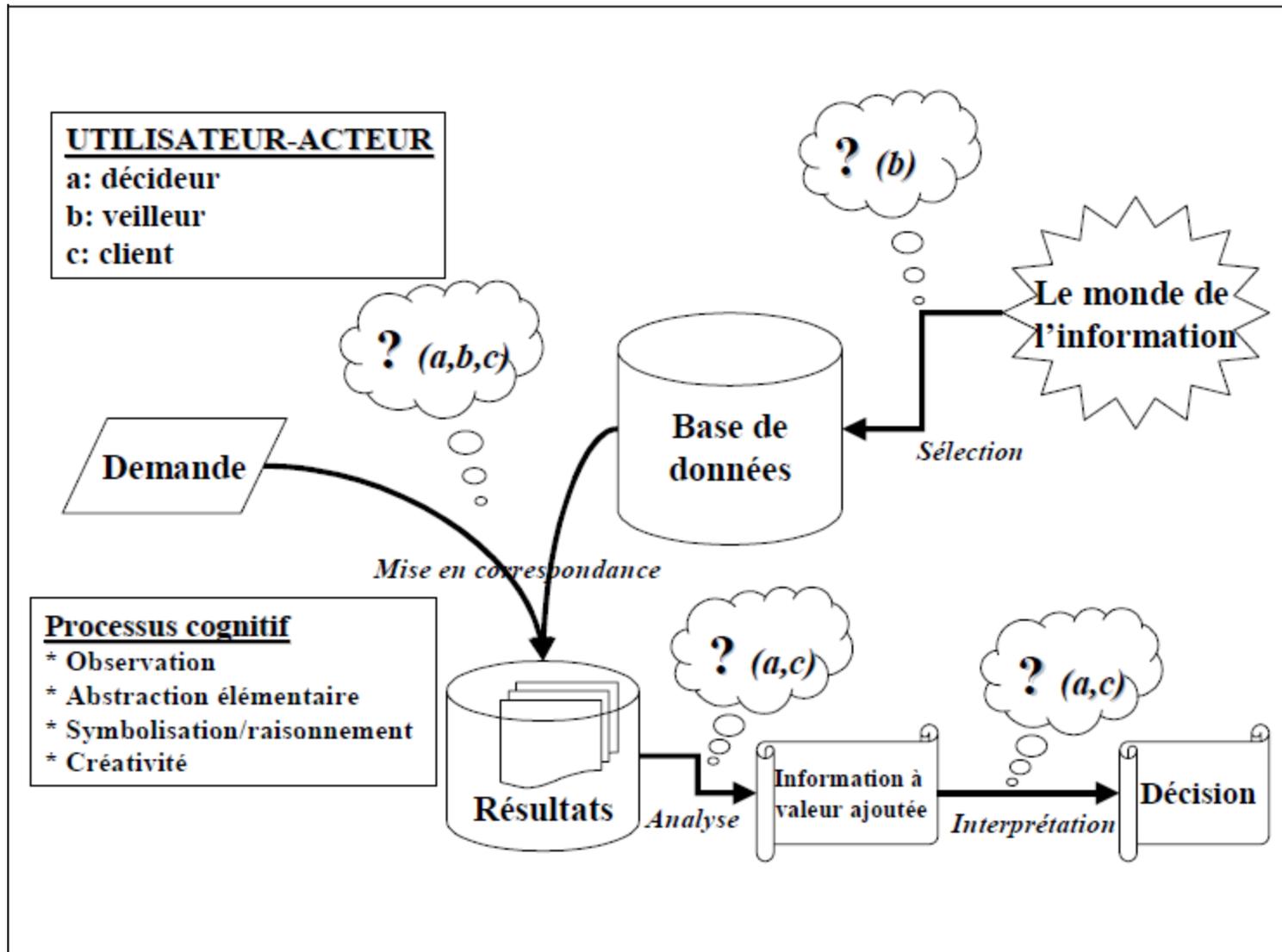
**Protection du patrimoine de l'entreprise** (éviter tout comportement facilitant la fuite d'informations)

**Veille / Renseignement** (ce sont toutes les actions destinées à collecter de l'information légalement disponible)

**Action d'influence et de contre influence** (lobbying, guerre de l'information, attaque par presse interposée...)



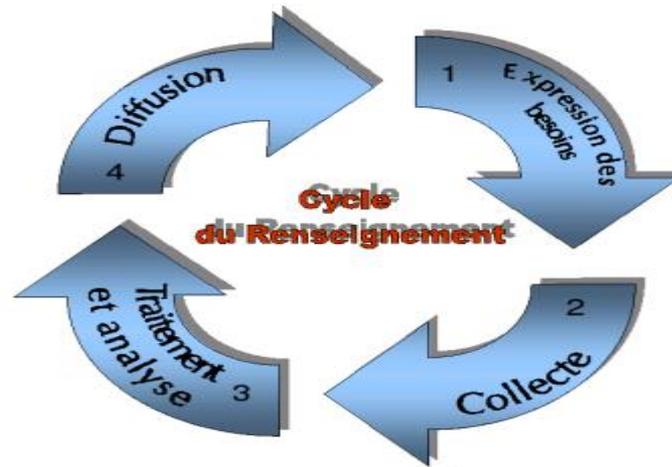
ECOLE EUROPÉENNE  
D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE



Architecture d'un système d'intelligence économique

## Le décideur

Dans le travail de (David et al, 2001), les auteurs donne une définition du décideur dans l'environnement interne et externe de l'entreprise comme :  
« *celui qui est apte à identifier et à poser le problème à résoudre en termes d'enjeu, de risque ou de menace qui pèse sur l'entreprise* ».

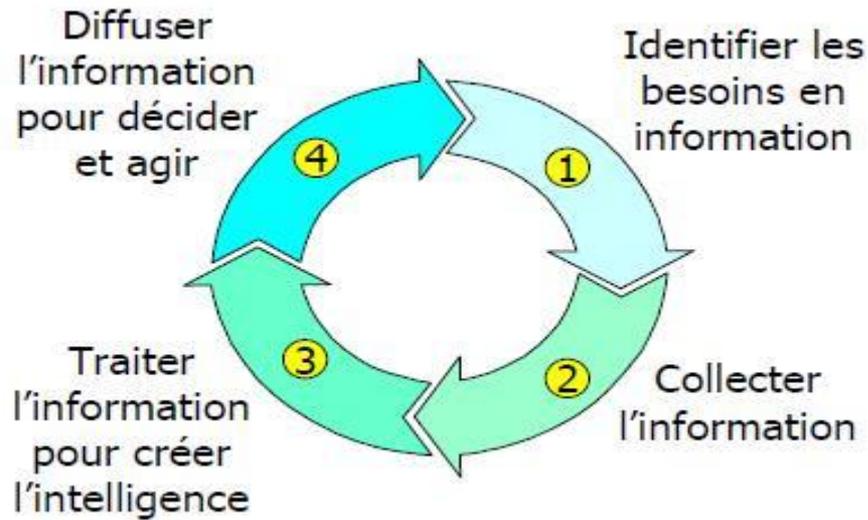


## Le veilleur

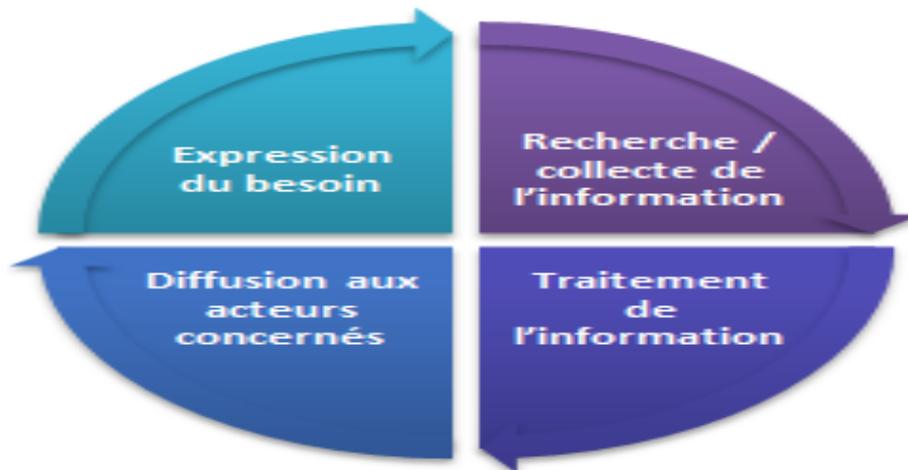
Le veilleur est le spécialiste qui est chargée de collecter, analyser et diffuser l'information en vue de rendre plus intelligible l'environnement interne et externe de l'entreprise

<b>Les fonctions du décideur.</b>	<b>Les fonctions du veilleur.</b>
[Réagir & Décider]	[(re)Connaître & Veiller]
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les stratégies qui permettraient d'améliorer les performances de l'entreprise.</li> <li>• Opérer parmi ces stratégies des choix en fonction des caractéristiques du secteur d'activité, des concurrents et des partenaires.</li> <li>• Allouer des ressources financières et humaines aux actions spécifiques engendrées par la prise de décision.</li> <li>• Mesurer et assumer les conséquences liées à la prise de décision</li> </ul>	<p>Collecter, analyser et diffuser l'information pour rendre plus intelligible l'environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les indicateurs, les objectifs de recherche.</li> <li>• Sélectionner les sources d'informations pertinentes</li> <li>• Suivre les évolutions des flux informationnels</li> <li>• Coordonner la DSI (Diffusion Sélective de l'Information)</li> <li>• Gérer et alimenter le SBC (Système à Base de Connaissance) de l'entreprise.</li> </ul> <p>Métafonction : Traduire le problème décisionnel en problème de recherche d'information</p>
Ces paramètres définissent l'espace du problème décisionnel mesuré en terme d'enjeux.	Ces paramètres définissent l'espace du problème de recherche d'information mesuré en terme de savoirs

*Analogies autour des actions du décideur et veilleur*



## Cycle du renseignement



Phases	Rôle	Compétence	Acteur
1	Définition du problème décisionnel	Il connaît l'environnement dans lequel il travaille – Maîtrise son secteur - Détecte les risques et menaces pour son entreprise ou son service. <b>Connaît les enjeux</b>	Décideur
2	Transformation du problème décisionnel en un problème de recherche d'information	Stratégie méthodologique - Mise en place d'indicateurs / Tache analytique (compréhension de la demande, de l'enjeu et du contexte) / Tache opérationnelle / Tache méthodologique	Veilleur
3	Identification des sources pertinentes	Identifie et évalue les sources d'information et en assure le suivi – Sélectionne les sources les plus adaptées à la demande	Veilleur
4	Recherche des informations pertinentes	Extrait ponctuellement ou périodiquement les informations – Contrôle les informations collectées	Veilleur
5	Traitement - analyse des informations	Traitement intellectuel des informations : analyse du contenu – Mise en forme plus élaborée des informations sous forme de synthèse, bibliographie, panorama de presse...	Veilleur
6	Interprétation	Relative à la description du problème initial	Décideur
7	Décision	Elle doit être basée sur les indicateurs mis en place avec le veilleur	Décideur

Phases du processus d'IE	Rôle	Acteur	Compétence	Outil
1	Définition du problème décisionnel	Manager - Décideur <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il connaît l'environnement dans lequel il travaille</li> <li>- Il maîtrise son secteur</li> <li>- Il détecte les risques et menaces pour son entreprise ou son service</li> <li>- <b>Il connaît les enjeux</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthode d'analyse SWOT et diagramme Ishikawa</li> </ul>
2	Transformation du problème décisionnel en un problème de recherche d'information	Veilleur <sup>2</sup> et Manager - Décideur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie méthodologique (mise en place d'indicateurs)</li> <li>- Tache analytique (compréhension de la demande, de l'enjeu et du contexte)</li> <li>- Tache opérationnelle</li> <li>- Tache méthodologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outil d'aide à la gestion d'audit</li> <li>- Outil de structuration de projet ou de sujet, type « mind mapping »</li> <li>- ....</li> </ul>
3	Identification des sources pertinentes	Veilleur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifie et évalue les sources d'information et en assure le suivi</li> <li>- Sélectionne les sources les plus adaptées à la demande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logiciel de surveillance automatisée des sources</li> <li>- Agent d'alerte</li> <li>- Meta moteur</li> <li>- ...</li> </ul>
4	Recherche des informations pertinentes	Veilleur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extrait ponctuellement ou périodiquement les informations</li> <li>- Contrôle les informations collectées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moteurs et portails spécialisés</li> <li>- Documentation écrite</li> <li>- ...</li> </ul>
5	Traitement – analyse des informations	Veilleur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement intellectuel des informations : analyse du contenu</li> <li>- Mise en forme plus élaborée des informations sous forme de synthèse, bibliographie, panorama de presse...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outil de catégorisation, résumé et traduction automatique</li> <li>- Système de gestion de contenu, de text mining</li> <li>- Outil d'aide à l'interprétation (cartographie d'acteurs, de concepts, ...),</li> <li>- Outil statistique...</li> </ul>
6	Interprétation	Manager - Décideur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relative à la description du problème initial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outil de collaboration, de partage et de diffusion de l'information</li> </ul>
7	Décision	Manager - Décideur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle doit être basée sur les indicateurs mis en place avec le veilleur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outil de gestion de projet</li> </ul>
8	Protection du patrimoine / capitalisation	Veilleur – Décideur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances identifiées, diffusées, stockées, mutualisées et protégées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système d'information stratégique</li> <li>- Bases de données / Intranet</li> </ul>

Le processus d'Intelligence Economique : Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information

# Identifier les besoins en information

- Définit le besoin comme « une sensation qui porte les êtres vivants à certains actes qui leur sont ou leur paraissent nécessaires »
- On peut définir le besoin d'information comme « la sensation qui porterait l'individu à s'engager dans une activité de recherche d'information ».

Nous considérons que le besoin d'information est une représentation plus ou moins explicite d'un problème décisionnel complexe. Ce besoin d'information peut être observé soit à travers la requête formulée par l'utilisateur, soit à travers la demande émise auprès d'un intermédiaire (veilleur, infomédiaire,...).

# Besoins informationnels en IE

Dans la littérature d'intelligence économique, **la première phase du processus d'intelligence économique est celle d'analyse de besoin**, les suivantes concernant l'acquisition de l'information, son traitement, sa diffusion et son utilisation. Notre recherche porte sur cette phase de définition des besoins (**besoins informationnels sur l'environnement de l'entreprise**), et particulièrement sur le contenu de ces besoins. Les informations évoquées ici sont des informations devant permettre au décideur de prendre ses décisions avec le minimum de risque.

L'expression " besoin en information " désigne la situation d'une personne (ou d'un groupe de personnes) qui ne disposerait pas de toutes les informations qui lui seraient utiles à un moment donné. En d'autres termes, cette personne devrait " souffrir " d'un manque d'informations et, de ce fait, devrait se trouver dans une situation d'incertitude pénible.

La situation satisfaisante serait celle où les informations sont complètes (on parle alors de complétude des informations) et toutes pertinentes. Cette situation idéale peut être considérée comme inatteignable.

Nous considérons alors que les besoins en intelligence économique comme des besoins informationnels orientés sur l'environnement de l'entreprises et apportant une aide à la prise de décision aux dirigeants.

# Définition des besoins en information

Cette étape concerne les besoins en information dans chaque domaine stratégique : marché, produits, concurrents, technologies, environnement et clientèle. Un guide d'entretien personnalisé, avec des questions ouvertes, doit être conçu dans chaque domaine et pour chaque personne interrogée

## QUESTIONNAIRE SUR LES BESOINS EN MATIÈRE D'INFORMATION

---

### *Marché*

---

- Principaux segments de marché servis par l'entreprise
- Position sur le marché et part de marché
- Introduction sur le marché et stratégies de marché
- Objectif pour chaque segment
- Canaux de livraison
- Principaux fournisseurs
- Chaîne d'approvisionnement utilisée
- ...

## *Produit*

---

- Gamme de produits (actuelle, prévue)
- Développement produit
- Données relatives aux ventes
- Produit de remplacement
- ...

---

## *Concurrents*

---

- Principaux concurrents
- Quelles sont les méthodes concurrentielles des concurrents ?
- Quel est le principal avantage concurrentiel des concurrents ?
- Quel genre d'informations est intéressante ? (prix/technologies/ stratégies de marché, produit, brevets)
- ...

---

## *Technologies*

---

- Principales technologies actuelles
- Nouvelles technologies et technologies émergentes
- Technologies utilisées par les concurrents
- Situation relative aux brevets
- ...

## *Environnement*

---

- Législation
- Politique nationale et internationale
- Economie nationale et internationale
- Opportunités/contraintes financières
- ...

---

## *Clients*

---

- Exigences/souhaits des clients
  - Profil des clients
  - Habitudes des clients
  - ...
-

# Information disponible et déficit d'information

Une fois définis les besoins en matière d'information, il faut évaluer les informations déjà disponibles au sein de l'entreprise. *Il est inutile en effet de rechercher une information que l'on connaît déjà.*

- quel degré de connaissance possède la direction concernant les questions d'ordre technique et économique ?
- les priorités en matière d'information ont-elles été clairement définies ?
- quelles informations sont déjà disponibles ? Qui les collecte et comment ?
- quand sont-elles collectées ? Comment sont-elles stockées? Où? Qui peut les utiliser ?
- comment circule l'information ?
- comment participe la direction au processus d'information ?
- le personnel est-il conscient et motivé en ce qui concerne le reporting en matière d'information ?

# Mise à jour des besoins

Le processus d'Intelligence économique constitue un flux continu d'informations en évolution permanente, qui reflète les changements intervenus dans l'environnement dans lequel l'entreprise est appelée à agir. Afin de construire un système réellement dynamique, il faudra actualiser régulièrement les besoins en matière d'information.

Lorsque la stratégie et l'organisation changent, le processus d'Intelligence économique doit être réexaminé et modifié en fonction de ces changements. La stratégie doit être, à son tour, mise à jour en fonction des nouvelles informations collectées (nouvelles opportunités ou nouveaux dangers, nouveaux besoins...). Par conséquent, l'Intelligence économique constitue à la fois un processus interactif et itératif permettant de réaliser rapidement des modifications efficaces.

Vous avez maintenant une image de l'entreprise en termes de plan stratégique, de besoins en information et de disponibilité d'information, qui doit servir de base pour l'élaboration d'un plan d'action et d'amélioration.

Cette façon de procéder permet de construire une démarche globale d'Intelligence économique qui satisfait l'ensemble des rouages de l'entreprise.

## Définition du problème décisionnel

La définition d'un problème peut avoir une signification différente selon le contexte. Presque chaque domaine a sa propre « *définition de problème* ». Le concept de base est la question de la transformation du problème donné en problème *scientifique*, *problème social*, *problème psychologique*,... *religieux*, ...*historique*, ...*médical*, *etc...*

que nous pourrions étudier et analyser. La définition du problème peut être considérée comme la tâche principale d'un projet ou de la résolution d'un problème décisionnel.

Dans l'IE, notre vue est tout à fait différente. Nous sommes concernés par la « définition de problème » comme un processus spécifique dans les processus d'IE.

## Transformation du problème décisionnel en problème de recherche d'information

La traduction (Transformation) d'un problème décisionnel en un problème de recherche d'information exige la coopération d'un veilleur et d'un décideur. Selon (Kislin et al, 2003) la définition d'un problème décisionnel se traduit en termes d'enjeu, et se projette en demande du veilleur dans le problème de recherche d'informations stratégiques, dans le but de résoudre un problème décisionnel. Pour établir cette transformation, le veilleur doit accomplir les tâches suivantes :

- Une tâche analytique, qui correspond à la compréhension de la '**demande enjeu-contexte**' et exige de définir les indicateurs qui lui permettront de traduire l'enjeu du problème décisionnel en paramètres de recherche d'information. Cette tâche nécessite d'avoir les compétences qui permettent de comprendre l'enjeu et l'objectif, et de pouvoir y "brancher" les paramètres associés dans le monde de l'information.

- Une tâche méthodologique, qui résume les critères de compétences de traduction du problème décisionnel en projet de recherche d'informations (PRI), puis en problème(s) informationnel(s) (PI). En se servant des paramètres identifiés, le veilleur doit employer ses compétences en méthodologie de recherche d'information (et éventuellement du domaine d'étude) pour la collecte des informations pertinentes.

Il faut donc aussi que le veilleur ait des moyens par lesquels il pourra identifier l'information demandée.

- Enfin, une tâche opérationnelle, par laquelle le veilleur doit s'adapter au mieux, et à l'enjeu et au décideur, pour déterminer la forme de présentation des informations. On peut rappeler ici qu'il lui faut connaître les caractéristiques individuelles du décideur.

C'est une prérogative du processus d'intelligence économique de pouvoir énoncer sans ambiguïté un problème décisionnel car cela facilite sa transformation en problème de recherche d'information. Ceci entend, bien sûr, qu'aucun des termes utilisés dans la description de problème ne soit ambigu.



Dans cette étape de transformation de problème, plus que le problème d'ambiguïté, le problème de spécificité est pris en compte. Gorla (Gorla, 2006) a proposé une manière de présenter une requête de façon à obtenir l'information pertinente. Pour nous, « Je cherche information sur la voiture Peugeot 207, fabriquée en 2006 » n'est pas la même requête que « Je cherche information sur une voiture Peugeot 207, fabriquée en 2006 ». Nous préférons une requête comme « Je cherche une information sur la voiture Peugeot 207 rouge, fabriquée à Mulhouse en 2006 ». Ce sont les requêtes spécifiques qui peuvent avoir des solutions spécifiques.

Plus que l'ambiguïté et la spécificité se pose le problème de l'*objectif*. *L'objectif* de la recherche d'information doit être spécifié. Par exemple, une requête comme « J'aimerais trouver une université technique pour mon fils à Alger » est admissible. L'objectif de « recherche sur une université » est "pour mon fils ". Parce que, nous pouvons avoir les universités techniques à Alger "pour les filles " .

Quand sont clarifiés les problèmes d'ambiguïté, de spécificité et d'objectif, nous pouvons commencer l'étape de recherche d'information.

# La collecte d'information

Une fois les besoins en informations identifiés , se pose alors la question d'aller chercher cette information, et par conséquent d'identifier et d'exploiter des sources

## Information formalisées et informelles

Les informations appelées informelles représentent la majeure partie des informations jugées utiles par les décideurs d'entreprise. Les informations formalisées n'en représentent qu'une part mineure :

- les sources formalisées sont celles où il existe un support papier, informatique, presse livres, banques des données, film, rapports de sociétés d'études;
- les sources informelles sont les autres. Les études aboutissent à la conclusion que les trois quarts des informations utiles proviennent de sources informelles. Il y a cependant une certaine dispersion selon le type de veille concurrentielle ou commerciale, cette proportion est de 90%, alors qu'en veille technologique elle est par exemple de 60%.

# Sources formelles de l'information

## La presse

Elle regroupe les journaux, les revues, les périodiques généralistes et spécialisés. Elle est publique, librement accessible et peu onéreuse. Elle constitue une source riche d'informations. Par contre, la multitude des titres rend indispensable la mise en place d'un système d'abonnement sélectif des titres en fonction des axes d'intérêts de l'entreprise. D'autre part, l'information publiée dans la presse est publique et donc accessible à tous le monde. Enfin, il faut noter que cette information est peu prospective.

## Les ouvrages

Ils regroupent les livres, les encyclopédies, les mémoires, les thèses... Ils présentent presque les mêmes avantages que ceux de la presse, mais ils sont plus concentrés et plus approfondis car ils sont le fruit d'un travail de traitement et de synthèse effectué par l'auteur. Ils constituent un outil d'accompagnement à long terme de la politique d'intelligence économique de l'entreprise. Ils ont les mêmes inconvénients que la presse. Mais ils sont quelquefois plus prospectifs.

## Les banques et les bases de données, les CD-ROM

Les bases de données regroupent une très grande quantité d'informations au niveau d'un centre serveur. Elles concernent essentiellement les fichiers bibliographiques, alors que les banques de données fournissent des données factuelles. L'accès au contenu des bases et banques de données est garantie par le réseau français Transpac, les réseaux internationaux, les logiciels d'interrogations et le réseau internet.

## **Les brevets**

Ils constituent une source indispensable en matière d'informations scientifiques et techniques. Ils fournissent une information de grande valeur sur les évolutions des technologies et sur la concurrence et permettent à travers les références, les résumés et les textes intégraux qu'ils offrent de détecter les tendances dans la recherche scientifique au niveau mondial.

Leur exploitation pose certaines difficultés :

- La publication d'un brevet intervient 18 mois après le dépôt, il y a un retard d'accès à l'information.
- Leur utilisation nécessite des compétences des spécialistes puisque les textes sont très techniques et parfois leur traduction s'avère indispensable pour la compréhension.
- Certains secteurs ne sont pas couverts (par exemple, les services et l'informatique)

## **Les normes**

Les normes doivent faire l'objet d'une veille attentive et en continue, vu leur caractère évolutif dans le temps et pour être en adéquation avec les exigences des gouvernements et des firmes internationales.

## **Les études privées ou publiques**

Ces études sont ponctuelles et traitent des questions précises, elles fournissent une information analysée et synthétisée. Elles peuvent être personnalisées comme elles peuvent publiques. Par contre, leur coût est élevé et elles sont peu disponibles et manquent de fraîcheur.

## **Les sources d'informations légales**

Ce sont les tribunaux de commerce, les services du registre de commerce, les conservations foncières, les directions des impôts... Elles sont faciles d'accès et ont un coût très faible. Par contre l'information fournie est relativement limitée, elle est de nature financière et commerciale et concerne des périodes passées.

## **Les autres médias**

Ce sont la télévision, le cinéma, la radio. Ils ne présentent qu'un intérêt limité pour les entreprises et l'information publiée est déjà connue.

## **Les rapports des analystes financiers**

Ils contiennent des informations de bonne qualité. Ils sont neutres et permettent un gain de temps d'analyse.

## **L'Internet**

L'Internet est une source incontournable pour le veilleur, il permet une recherche rapide et efficace en utilisant des moteurs de recherche. Il est à noter que l'information collectée sur Internet doit être contrôlée avant d'être utilisée.

## **Le web invisible**

Une source importante d'informations, mais souvent négligée. Il correspond à la partie du web non accessible aux moteurs de recherche classiques. Il comprend des banques de données greffées sur les grands centres serveurs, des bases de données interrogeables par des moteurs de recherche interne, des sites dont les fichiers sont dans un format autre que HTML.

## **Les organismes**

Les organismes comme l'institut marocain de l'information scientifique et technique (IMIST), le centre marocain de la promotion des exportations (CMPE), le centre de veille stratégique (CVS), les chambres de commerce et d'industrie (CCI) constituent des sources importantes d'information de nature scientifique, technique et économique.

## **Les rapports annuels des sociétés**

Ils contiennent des indications sur le résultat de l'année, la politique de recherche et développement et d'innovation, des prévisions à court et moyen terme... il est vrai qu'ils sont destinés aux actionnaires et sont optimistes, néanmoins il très utile de les consulter pour connaître davantage la concurrence.

## **Les sources internes d'information**

Les fichiers clients, les documents comptables et financiers, les rapports techniques, les publications internes... constituent des sources d'information interne de valeur qu'il faut les exploiter.

## Sources informelles d'information

Les sources informelles émettent des informations non matérialisées, qui ne font pas l'objet d'une communication officielle, que l'on peut collecter de manière indirecte mais légalement. Les informations informelles appelées « informations grises » ou « informations fermées » sont la cible privilégiée de l'intelligence économique, elles ont pour origine l'homme en action sur le terrain.

La liste des sources informelles peut concerner :

- les concurrents, - les clients, - les fournisseurs et sous-traitants, - les missions et voyages d'études, - les expositions, foires et salons, - les colloques, congrès et séminaires, - les associations professionnelles, les comités et les syndicats, - les candidats à l'embauche, - le personnel temporaire, les stagiaires et les étudiants, - les sources internes de l'entreprise.

## **Le réseau personnel**

L'information informelle est une information qui n'est pas publiée ou matérialisée par un support. C'est une information qui reste indispensable en intelligence économique, son acquisition nécessite une maîtrise préalable de l'information formelle, et par la suite la création d'un réseau relationnel qui sera sollicité à chaque fois que l'entreprise a besoin de répondre à des questions précises principalement d'ordre stratégique.

Un réseau peut être défini comme « un ensemble dynamique et vivant, qui se nourrit en permanence de ce que veulent bien y apporter ses membres. La confiance et la réciprocité sont les clés du fonctionnement optimal et pérenne du réseau, dans un processus constant d'échange d'information, chacune des parties offrant quelque chose à l'autre en contrepartie des informations qu'elle détient »

On distingue entre le réseau interne de l'entreprise et son réseau externe. Leur création, nécessite la connaissance d'un maximum de gens.

## **La création du réseau interne**

« La majorité des informations utiles aux décideurs se trouve en interne. Les réseaux internes prennent ici toute leur dimension. Certaines sources internes sont mieux placées que d'autre pour établir des contacts privilégiés avec des acteurs extérieurs et recueillir des informations de valeur»

Ces informations sont difficilement accessibles, elles constituent souvent un enjeu de pouvoir au sein de l'entreprise. Le spécialiste en intelligence économique doit avoir les moyens nécessaires pour y accéder le plus rapidement possible. De ce fait la création d'un réseau en interne s'avère indispensable.

Pour le faire, il faut se mettre dans des situations pour confronter le plus de personnes possibles. Visiter les lieux du travail et rencontrer les gens est une étape préalable pour collecter des informations qui ne sont ni matérialisées ni publiées. Les moyens peuvent se multiplier : la participation à des réunions telles que les groupes de travail, les comités d'entreprises, les cercles de qualité... les stages de formation, les missions, la mobilité professionnelle...

Un autre moyen plus ou moins officiel qui peut être organisé en interne pour recueillir de l'information informelle est la création d'un réseau d'observateurs constitué des salariés de l'entreprise ayant des contacts avec l'environnement extérieur.

Ces observateurs, de par leur fonction ;

- Force de vente avec les clients et les distributeurs,
- Service d'achat avec les fournisseurs et sous-traitant,
- Dirigeants avec leurs homologues,
- Service de communication, département recherche et développement, département juridique...

sont les mieux placés pour collecter des informations extrêmement importantes pour l'entreprise et qui sont souvent indispensables pour prendre des décisions stratégiques.

De sa part, F.Jakobiak (2004) a affirmé que la création d'un réseau d'observateurs est un outil indispensable pour l'acquisition de l'information informelle : *« La recherche et la collecte d'informations informelles, de renseignement, sont des opérations capitales en intelligence économique. 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, c'est-à-dire au niveau de chaque groupe d'experts en charge d'un sujet précis. Chacun de ses groupe a la responsabilité de son propre plan de renseignements et donc, dans chaque entreprise, il y a plusieurs plan de renseignements distincts »*

## **La création du réseau externe**

Pour identifier et créer un réseau externe, il faut fréquenter et entretenir des relations durables avec le maximum des personnes de l'environnement extérieur de l'entreprise. Ces relations doivent être construites sur la confiance réciproque, l'honnêteté, la transparence et l'échange d'informations. La conversation reste le seul moyen pour recueillir de l'information informelle auprès de l'extérieur.

Le spécialiste de l'intelligence économique est le premier concerné par cette démarche, mais pour plus d'efficacité, le personnel de l'entreprise est amené à y participer.

L'information informelle peut être captée auprès des fournisseurs, des clients, des banquiers, des sociétés de service, il faut nouer et entretenir des relations avec tous les partenaires de l'entreprise :

- Un client peut informer un commercial qu'un des concurrents est entrain de lancer un produit,

- Un fournisseur peut signaler qu'un autre concurrent vient de passer une commande importante,

- Un informaticien au sein de l'entreprise peut traquer une information auprès d'une société de service, que ce même concurrent va changer son système informatique,

- A l'occasion d'une rencontre au sein d'une association professionnelle, un dirigeant peut savoir qu'une nouvelle société s'apprête à s'installer sur le marché,

- Une rencontre de l'association d'anciens élèves peut être une opportunité pour savoir qu'un concurrent vient de recruter deux ingénieurs par exemple.

## Les conditions ayant un impact sur la collecte de l'information

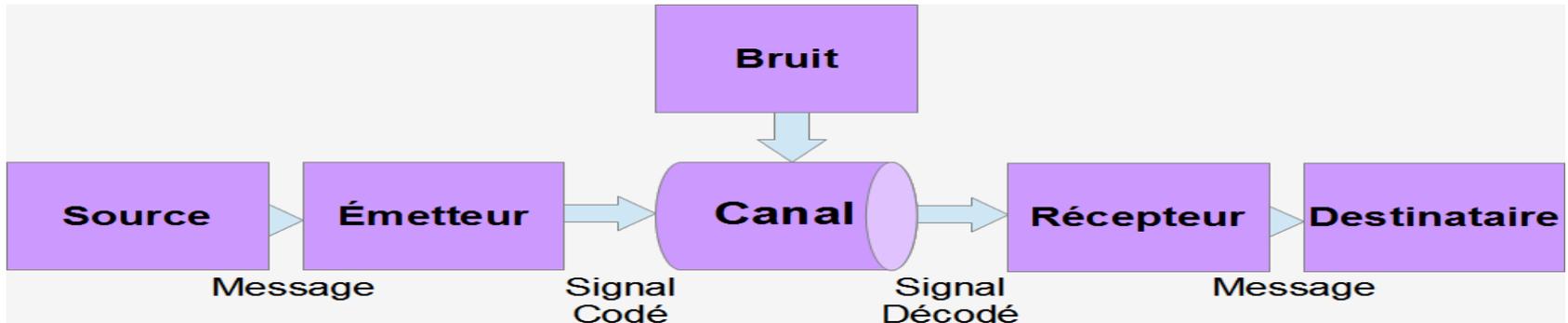
### Le coût temps

Selon Lainée.F (1991), le principal problème qui pousse « **l'acteur dans les entreprises** » à choisir et à « préférer » l'information non documentaire à l'information documentaire est « le coût du temps ». En effet, les informations documentaires existent sur des supports physiques multiples, papier ou électronique. Ainsi et afin de trouver des informations intéressantes, « **les acteurs** » auront l'impression de perdre du temps lors du parcours de tous les documents existants. Contrairement à ces sources d'information, les sources d'information non documentaires fournissent des informations **de manière interactive**, ainsi l'information pourrait être enrichie ou corrigée lors de la discussion, ce qui **va réduire le temps** perdu lors de l'accès et le traitement de cette information compte tenu des connaissances tacites intervenant lors des interactions.



## L'accessibilité de la source d'information

Une étude menée par O'Reilly C.A (1982) a montré que le facteur d'accessibilité est un facteur essentiel pour la détermination de l'usage d'une source surtout pour les sources qui ne sont pas facilement accessibles. Un autre résultat, fourni par la même étude confirme que l'accessibilité de la source est une condition de l'utilisation de la source plus importante que le facteur «qualité de l'information ».



## La motivation des veilleurs

Les résultats de l'étude de O'Reilly C.A (1982) montrent que plus les employés étaient motivés plus ils utilisent des sources d'informations qui nécessitent un effort supplémentaire pour localiser l'information recherchée. La motivation est aussi un facteur essentiel pour la remontée de l'information. La récompense pousse les veilleurs à faire remonter l'information de valeur.

## L'expérience

O'Reilly.C.A (1982) a pu valider l'hypothèse suivante : « La différence d'expérience des individus implique une fréquence d'utilisation différente des sources d'information » Les veilleurs ayant une expérience dans leurs métiers maîtrisent les différentes sources d'information internes et externes et auront tendance à les utiliser. Par contre les veilleurs novices recherchent l'information auprès des sources internes. Plus l'accès à l'information est difficile plus les sources semblent difficiles à consulter et plus l'expérience des veilleurs est indispensable. Il est à noter que l'expérience est une condition nécessaire mais insuffisante.



# Le traitement de l'information



Le traitement de l'information est un processus qui permet de transformer les informations brutes collectées souvent fragmentaires et hétérogènes en un ensemble signifiant porteur de sens pour l'utilisateur.

L'information doit être traitée pour pouvoir être exploitée. Cela implique un ensemble d'opérations :

- Evaluer et Analyser l'information collectée,
- Synthétiser l'information traitée.

## Evaluation de l'information collectée

Cette étape consiste à évaluer la véracité de l'information. L'une des manières pour le faire est d'apprécier les sources elles- mêmes.

Selon la cotation militaire, les auteurs distinguent quatre critères de validité des sources ouvertes et fermées :

- source digne de foi : les informations retirées sont toujours vraies (tribunal du commerce, essais en laboratoire...).
- source digne de foi mais elle incarne des risques d'erreurs ou de subjectivité (la presse).
- source peu sûre : elle concerne les sources d'informations informelles qui doivent toujours être vérifiées ou recoupées.
- source suspecte et subjective : elle doit être manipulée avec prudence (rumeurs, bruits de couloir...)



Martinet et Ribault (1989) retiennent cinq critères d'évaluation d'une source d'information : **la fiabilité**, **la vulnérabilité**, **la richesse**, **la performance** et **la discrétion**.

D'un autre côté, les deux auteurs distinguent quatre critères pour juger la valeur d'une information :

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



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

	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	+	+ +	+ + +	+ + + +

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

- l'information est-elle susceptible d'entraîner des changements dans les décisions de l'entreprise ?
- l'information réduit-elle l'incertitude de l'avenir ?
- l'information sera-t-elle exploitée par quelqu'un ?

## Analyse de l'information

C'est l'étape la plus importante dans le processus du traitement de l'information, elle consiste à interpréter et diagnostiquer les données brutes recueillies et à les transformer en un ensemble plus homogène.

Cette opération permet de donner du sens et de l'intelligence aux informations souvent incohérentes et dispersés.



Pour arriver à ce résultat, il existe plusieurs outils et modèles issus du marketing et de l'analyse stratégique directement utilisés par l'intelligence économique pour pouvoir interpréter les données collectées.

## La bibliométrie (ou scientométrie)

La bibliométrie est une technique qui vise à sélectionner, structurer et évaluer un volume important des documents. Elle s'applique en particulier à la documentation technique, et spécifiquement aux articles scientifiques et aux brevets.



Les outils bibliométriques tels que la loi de Bradford, proposent des analyses mathématiques sur les éléments d'information pour déterminer les revues et magazines les plus représentatifs en terme d'articles publiés.

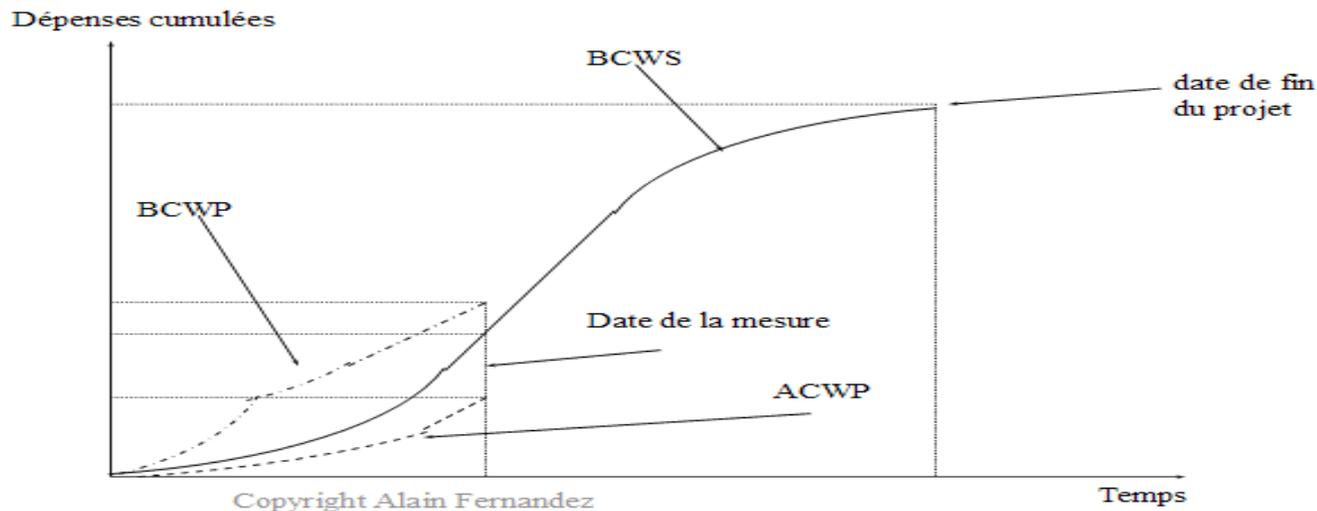
Selon B. Martinet et Y-M. Marti « *les outils bibliométriques ont donné des résultats intéressants, en permettant de structurer des masses considérables d'information (inexploitables autrement) et de sélectionner les plus pertinentes. En ce sens, ils sont d'un apport inestimable au traitement de l'information et donc à l'intelligence économique. Même les américains, pourtant apôtres de l'intelligence à caractère essentiellement économique s'y mettent* »

## La méthode des courbes en S

Elle consiste à extrapoler les résultats futurs à partir de résultats rétrospectifs. Appliquée à la technologie, elle représente la performance technique en fonction des efforts consacrés à un produit ou à un procédé. Cette approche permet de classer les produits à surveiller suivant leur position sur la courbe en S (émergence, développement, maturité, déclin).

Cette méthode peut être utilisée dans le cadre de la veille technologique et de la veille commerciale, les produits en phase d'émergence sont les plus intéressants à surveiller.

L'inconvénient de cette méthode est qu'elle s'applique seulement aux seuls produits technologiques déjà existants et pour lesquels il existe un début de courbe.



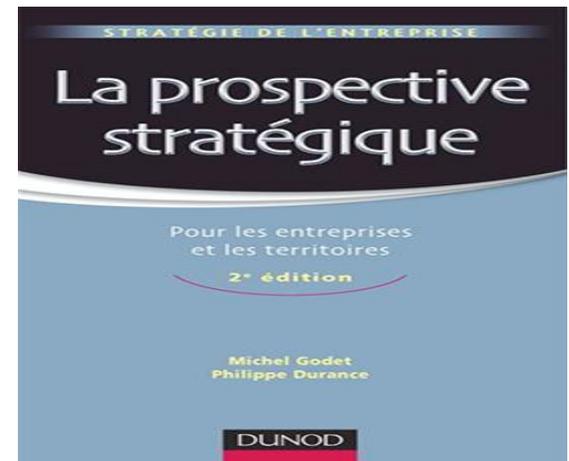
## La prospective

La prospective est une démarche permettant à l'entreprise d'anticiper les changements de son environnement.

Exploratoire, elle permet de déceler les tendances et les contre tendances de l'évolution de l'environnement, d'identifier les continuités et les ruptures subies ou voulues des acteurs ayant une influence sur l'entreprise, ainsi que de déterminer l'éventail des futurs possibles.

Normative, la prospective permet de construire des conceptions pour l'avenir à partir des méthodes de simulation (scénarii et modèles), d'établir des choix stratégiques et d'améliorer la qualité des décisions.

E. Pateyron présente d'autres méthodes pour interpréter l'information collectée, il s'agit de la méthode des scénarios, la méthode SMIC, la méthode MICMAC, l'Abaque de Regnier, l'approche filière.



## La méthode des scénarios

*« La méthode des scénarios s'efforce de mettre en relief les futurs possibles et d'étudier les chemins qui y conduisent en vue d'éclairer l'action. »*

Elle présente trois objectifs :

- déceler les points à étudier en priorité,
- déterminer les acteurs fondamentaux et leurs stratégies,
- décrire, sous forme des scénarios, l'évolution du système étudié.



## **La méthode SMIC**

*« La méthode SMIC (Système et Matrice d'Impacts Croisés) consiste à interroger un panel d'une façon aussi rationnelle et objective que possible. Elle permet, à partir d'informations fournies par des experts, de sélectionner parmi les 2<sup>n</sup> images possibles, celles méritant d'être plus particulièrement étudiées, compte tenu de leur probabilité de réalisation. »*

## **La méthode MICMAC**

*« Le programme MICMAC permet de classer chaque variable en fonction de son degré de motricité et de dépendance indirecte relativement aux autres variables »*

On distingue entre quatre variables : variables autonomes, variables dépendantes, variables relais et variables motrices.

## **L'approche filière**

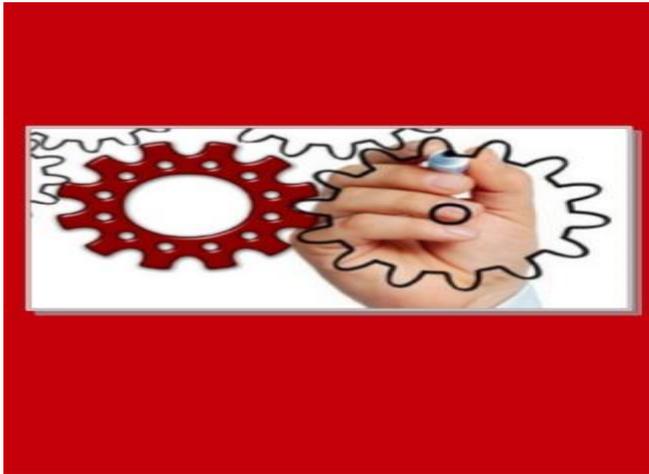
*« Cette approche permet de reconstituer l'arbre généalogique d'un produit ou d'une famille de produits ».*

Elle permet :

- de repérer les points de passage obligés de certains procédés de fabrication ;
- d'énumérer de façon exhaustive toutes les sources de matières premières afin de remonter le plus en amont et de déceler les composantes stratégiques d'un produit.

## Les outils de l'analyse stratégique

Le spécialiste de l'intelligence économique peut recourir à d'autres outils issus de l'analyse stratégique pour pouvoir analyser et diagnostiquer les informations recueillies. Ces outils permettent de mener une analyse en termes de forces/faiblesses de l'entreprise, de ses produits et de ses domaines d'activités.



### **OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE**

Nous présentons les trois matrices :

- Croissance/parts de marché du Boston Consulting Group (BCG),
- Atouts/attraits de Mc Kinsey et maturité/position concurrentielle de A. D. Little,
- Modèle de l'analyse concurrentielle de Porter et l'analyse technologique.

- *La matrice du BCG*

Centrée sur les stratégies que l'entreprise peut adopter face à l'environnement concurrentielle. Dans le cadre de l'analyse du portefeuille d'activités, la matrice s'articule autour de deux variables :

- le taux de croissance du domaine d'activité stratégique,
- la part de marché dans le domaine d'activité stratégique.

Elle distingue quatre segments stratégiques :

- 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.

- *La matrice de Mc Kinsey*

Le modèle de Mc Kinsey permet d'effectuer une représentation des domaines d'activités stratégiques sur une matrice défini par deux critères :

- l'attrait du domaine d'activité stratégique,
- la position concurrentielle du domaine.

Contrairement à la matrice du BCG, le modèle de Mc Kinsey utilise d'autres critères pour analyser le portefeuille d'activité :

- l'attraction du marché est utilisée au lieu de la croissance du marché,
- la force concurrentielle remplace la part de marché en tant que critère pour analyser la position concurrentielle de l'entreprise.

- *La matrice d'Arthur Doo Little (ADL)*

Elle est également un modèle d'analyse concurrentielle. Elle suggère d'analyser le portefeuille d'activités en tenant compte deux critères :

- le degré de maturité de l'activité,
- la position concurrentielle de l'entreprise dans le domaine d'activité.

Dans une première étape A.D.L propose de définir les facteurs du succès dans le domaine d'activité qui sont à rechercher dans l'approvisionnement, la production et la commercialisation. Dans une deuxième étape, chaque facteur sera noté par rapport à la concurrence ce qui permet de situer la position concurrentielle sur une échelle : dominante, forte, favorable, défavorable, marginale.

- *Les cinq forces concurrentielles de Porter*

Selon *M. Porter*, la masse totale de profits potentiels qu'il est possible d'envisager dans une industrie dépend de l'intensité de cinq forces. C'est la force concurrentielle la plus importante qui détermine le profit d'une branche.

Les cinq forces qui commandent la concurrence dans un secteur sont :

- la rivalité entre les firmes existantes,
- la menace de nouveaux entrants,
- la menace des produits et services substituables
- le pouvoir de négociation des clients,
- le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Il est à noter que ce modèle permet de différencier les facettes de la veille au sein de l'entreprise : veille concurrentielle, veille commerciale, veille technologique...

- *L'analyse technologique*

L'analyse technologique consiste à évaluer le patrimoine technologique de l'entreprise et à dynamiser ses éléments sous exploités, ce qui lui permet par la suite de procéder à une surveillance de son environnement technologique afin d'anticiper ses évolutions (menaces et opportunités)

Elle comprend deux matrices : la matrice technologies/produits et la matrice atouts/attraits des technologies.

Pour la première matrice technologies/produits, le croisement de technologies (de base, clés, émergentes...) avec les produits permet d'effectuer un diagnostic sur le degré de dépendance technologique dans chaque domaine et sur l'organisation de la gestion des technologies.

Pour la deuxième matrice atouts/attraits des technologies, elle consiste à croiser et à diagnostiquer ses deux critères afin d'évaluer les technologies. Cet outil permet de délimiter trois zones de préoccupation :

- « les chevaux de bataille » illustrent un choix d'investissement et de développement,
- L'abandon correspond au désinvestissement,
- La rentabilisation représente les problèmes à résoudre et correspond à une sélection.

# Les méthodes d'analyse issues des sciences de gestion

## Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL permet d'appréhender l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Dans une perspective généraliste, elle dessine les contours du paysage de l'environnement macroéconomique par la prise en compte de 6 critères principaux :

- Politique,
- Économique,
- Socioculturel,
- Technologique,
- Écologique
- Légal.

---

### Pourquoi s'en servir ? - apport aux entreprises

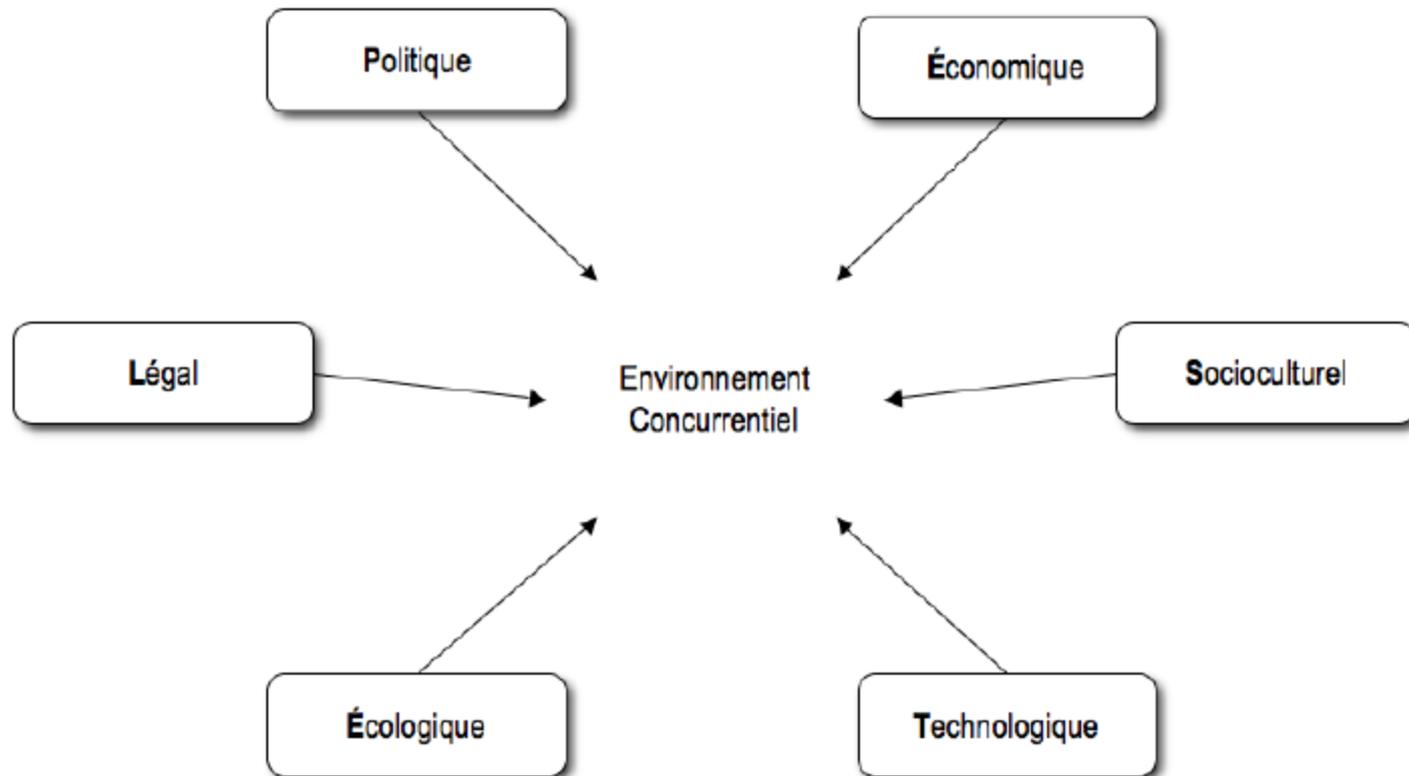
Un des principaux apports de la matrice d'analyse PESTEL est de permettre à l'entreprise d'avoir un point de vue complet sur son environnement concurrentiel. Cette perspective macroéconomique, peut ainsi permettre aux décideurs de mieux appréhender la situation stratégique de l'entreprise et de prendre les décisions optimales.

Plus qu'une liste des facteurs qui peuvent influencer sur l'entreprise, l'analyse PESTEL permet de contextualiser les éléments et de voir quels seront les impacts futurs auxquelles elle sera confrontée.

L'utilisation de la matrice d'analyse PESTEL repose sur l'analyse de 6 éléments qui participent ensemble à la définition de l'environnement concurrentiel de l'entreprise :

- **Politique** : L'ensemble des éléments politiques qui peuvent affecter l'entreprise. Il peut s'agir de la politique fiscale, du commerce extérieur ou des éléments de protection sociale. Ce critère peut également s'intéresser aux biens et services dont le gouvernement en place s'est déclaré importateur ou exportateur.
- **Économique** : L'ensemble des éléments économiques qui peuvent affecter l'entreprise. Dans une perspective macroéconomique, il s'agit de prendre en compte le taux de croissance, les taux d'intérêts et l'inflation qui peuvent impacter le business de l'entreprise.
- **Socioculturel** : L'ensemble des éléments socioculturels qui peuvent affecter l'entreprise. Il peut s'agir de la démographie d'un pays, des attitudes concernant la professionnalisation et des tendances sociales qui sont autant de facteurs qui situent une entreprise et son activité au cœur d'une société.
- **Technologique** : L'ensemble des éléments technologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Il s'agit d'observer les politiques de Recherche & Développement et les innovations mises en œuvre au niveau public comme privé.
- **Écologique** : L'ensemble des éléments écologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Ces facteurs peuvent inclure les conditions météorologiques ou le climat, particulièrement pertinents dans le cadre d'industries de tourisme.
- **Légal** : L'ensemble des éléments législatifs qui peuvent affecter l'entreprise. Ces facteurs légaux comme les lois de protection des consommateurs, le code du travail et la protection des employés peuvent affecter le fonctionnement d'une entreprise.

# Matrice d'analyse PESTEL



- Permet de comprendre les différentes dimensions de l'environnement macro-économique
- Encourage le développement d'une pensée stratégique
- Permet de prendre conscience de menaces éventuelles
- Permet d'anticiper et de prévoir les actions à mettre en œuvre face à ces menaces
- Permet à l'organisation de voir quelles opportunités lui sont offertes

- Difficile à mettre en œuvre dans une société en mouvement permanent
- Met en œuvre un grand nombre d'informations qui peuvent, à terme, paralyser l'analyse.
- L'analyse PESTEL ne concerne que l'environnement extérieur de l'entreprise et peut occulter les problèmes liés à l'organisation de la structure elle-même.

# La «SWOT analysis» (MOFF)

La matrice SWOT, développée dans les années 60 par quatre professeurs de la Harvard Business School, est un support pour une démarche structurée de réflexion en groupe. Elle permet aux entreprises, organisations ou cabinets de consulting d'exprimer leurs expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes par rapport à l'organisation ou le projet. SWOT permet l'identification des forces et des faiblesses de l'organisation ou du projet, à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement externe.

---

## Pourquoi s'en servir – apport aux entreprises

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.

Représentation graphique de la matrice SWOT :



Forces

Faiblesses

Opportunités

Menaces

## L'analyse externe de l'environnement

L'analyse externe consiste en l'analyse des opportunités et des menaces.

- Les **opportunités** sont les éléments du contexte qui contribuent, facilitent, aident, à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet
- Les **menaces** sont les éléments du contexte qui font obstacle à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet. Il s'agit d'un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse de l'organisation, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise.

## L'analyse interne

L'analyse interne consiste en l'analyse des forces et des faiblesses.

Tout domaine d'activité a besoin d'être périodiquement évalué en termes de forces et de faiblesses. Les forces et faiblesses de l'environnement internes au projet sont à évaluer sur deux critères :

- La performance
- L'importance

## **Les forces**

---

Permet de visualiser rapidement l'adéquation (ou l'inadéquation) d'une stratégie à une problématique. C'est la confrontation entre les résultats du diagnostic externe et ceux du diagnostic interne qui permet de formuler des options stratégiques. Cette formulation d'options stratégiques constitue l'intérêt de l'analyse SWOT.

## **Les faiblesses**

---

Distinction entre ce qui est interne et ce qui est externe pas toujours évidente. La justesse des résultats dépend de la justesse de l'analyse sur le court, moyen et long terme, et de la conscience que l'environnement interne ou externe peut rapidement changer, ce qui nécessite de régulièrement mettre à jour la matrice SWOT.

# L'analyse des sites web concurrents

L'analyse de sites web répond principalement à deux enjeux : le premier étant de mieux connaître ses concurrents, le second de concevoir des leviers marketing pour développer son activité.

A cela peut s'ajouter aussi la veille sur l'e-reputation de votre entreprise.

Découvrez comment des méthodes d'analyse de sites et des outils peuvent vous aider à le faire.

**Quels sont les objectifs de l'analyse de référencement et de trafic ?**

---

## Présentation et origine de la méthode

L'analyse de trafic permet, grâce à divers outils statistiques de calculer le nombre de consultations d'une page web ou d'un site web, leur durée, leur origine géographique les pages web par lesquelles les internautes ont accédé aux pages surveillées.

L'analyse de référencement et de trafic est souvent utilisée pour évaluer le positionnement du site d'une entreprise par rapport à ceux de ses concurrents ainsi que pour améliorer sa visibilité - et donc potentiellement ses ventes - sur Internet.

### Quel est l'utilité d'un bon référencement et d'analyser son trafic ?

Bien référencer son site Internet c'est augmenter sa visibilité sur Internet, c'est faire en sorte que son site web soit davantage visité. Un site bien référencé se situera dans les premiers résultats des moteurs de recherche et ceci augmentera mathématiquement le nombre d'actes d'achats potentiels.

Analyser le trafic d'un site peut aussi aider à en mesurer l'influence.

Plusieurs étapes sont à respecter pour optimiser le référencement d'un site web :

Tout d'abord, il faut définir les objectifs de votre référencement. Vous aurez préalablement une étude sur les sites concurrents (benchmark) et sur les différents moteurs de recherche utiles pour votre référencement.

Vous aurez alors une idée des solutions envisageables qui s'offrent à vous pour améliorer votre référencement.

Puisqu'elles influent sur le référencement, un intérêt particulier devra être apporté aux balises HTML de vos pages. Les plus connues sont :

- Description
- Keywords
- Author
- Content-Type
- Content-Language

Le choix des mots-clés de la balise « Keywords » doit s'effectuer de manière judicieuse.

# Quels sont les objectifs de l'analyse de référencement et de trafic ?

pouvez visiter chaque moteur de recherche et renseigner le formulaire adéquat. Vous pouvez aussi utiliser le référencement automatique qui vous permettra d'être référencé même dans les moteurs de recherche un peu moins connus.

Il vous faudra ensuite surveiller le trafic et le webank de vos pages.

Quelques points à surveiller :

- Les mots-clés les plus utilisés pour accéder à votre site
- Les moteurs de recherche utilisés
- Le nombre de page vue
- Les pages les plus lues
- Le nombre de visites sur un temps donné
- Le temps passé par l'internaute sur la page
- La localisation géographique des visiteurs

# L'analyse concurrentielle de sites web

## Présentation et origine de la méthode

Internet est un organe vivant où une multitude d'acteurs et de systèmes rentrent en interactions. Cette complexité de fonctionnement est à prendre en compte lorsque l'on souhaite mener une analyse concurrentielle du comportement de ses voisins sur la toile.

Mieux comprendre le comportement de ceux dont l'activité rentre directement en confrontation avec sa propre activité, c'est se donner à la fois la possibilité de mieux ajuster ses propres actions mais aussi celle d'anticiper les actions des concurrents.

## But de la méthode

Le but de cette méthode est de mieux comprendre comment les concurrents construisent leur stratégie de référencement, les mots-clés qui redirigent vers leur site, les termes associés aux divers mots-clés permettant d'accéder à un site.

C'est aussi un enjeu de marketing puisque l'acteur de votre marché qui sera le plus visible sur Internet maximisera sa capacité à générer du trafic et donc du chiffre d'affaires.

De manière simple, on définira deux axes de travail :

- le questionnement de soi-même par rapport aux autres

Il convient de le construire en fonction de ses propres besoins et priorités, en prenant en compte les spécificités de son secteur. Par exemple, on peut se demander :

- Quelle est (sont) la (les) finalité(s) du (des) site(s) concurrents?
- Le site sert-il de canal de communication *corporate* ou est-ce un site marchand?
- Quelle est la politique produits/services de mon concurrent sur internet?
- Quelle clientèle vise-t-elle ?
- Est-elle internationalisée (au niveau de ses sites de production, de ses marchés) ?

- l'identification

Une fois le questionnement réalisé, la seconde étape est l'identification et l'analyse comparative des sites. Pour ce faire, un certain nombre d'outils existent. Pour illustrer notre démarche, nous prendrons comme exemple Alexa qui fournit des informations intéressantes et permet d'observer des évolutions dans le temps.

En matière de statistiques de fréquentation Alexa indique:

- le nombre de pages vues mesurées sur plusieurs périodes,
- le nombre de visiteurs uniques d'un site,
- la notoriété par pays des sites,
- ...

# L'analyse concurrentielle de sites web

- site, classés par popularité, en pourcentage.
- les recherches effectuées en amont et en aval du site concerné.

En matière de comparaison :

- L'application permet de comparer sur un même graphique les statistiques d'un site avec ceux de ses concurrents.

Traffic Stats Search Analytics Audience Contact Info Reviews Related Links Clickstream

## Search Traffic

The percentage of site visits from search engines.



Period	Percent of Site Traffic
Last 30 days	18%
Last 7 days	17.5%

## Top Queries from Search Traffic

The top queries driving traffic to airfrance.com from search engines. Updated monthly.

Query	Percent of Search Traffic
1 <a href="#">air france</a>	33.41%
2 <a href="#">airfrance</a>	10.23%
3 <a href="#">air france.tr</a>	4.27%
4 <a href="#">airfrance.com</a>	1.64%
5 <a href="#">af</a>	1.18%
6 <a href="#">flying blue</a>	1.10%
7 <a href="#">air france recrutement</a>	1.00%
8 <a href="#">air france flying blue</a>	0.85%
9 <a href="#">air france a380</a>	0.45%
10 <a href="#">air france airlines</a>	0.43%

- Permet de se fixer des objectifs en terme d'e-réputation
- Permet de mieux connaître l'identité numérique et les stratégies numériques déployées par les concurrents.
- Permet de mieux connaître les comportements des internautes en terme de navigation et d'adapter ainsi le référencement et la priorisation de ses mots-clés

## Les faiblesses

---

- Nécessité de recouper les informations obtenues à l'aide de plusieurs applications, afin de renforcer la fiabilité des données

## La synthèse des informations

La synthèse consiste à passer d'une masse d'informations brutes ou interprétées à un tout homogène et concis. Cette opération intéressante dans le processus de traitement de l'information, doit aider le décideur dans la prise de décision et lui permettre de gagner du temps.

La synthèse n'est pas une compilation des documents et une accumulation des chiffres et d'informations factuelles, mais un résumé de l'ensemble des interprétations menées préalablement. Elle rappelle la problématique, définit les objectifs et propose des recommandations d'actions au décideur.

La qualité de la synthèse est un facteur d'efficacité de la surveillance. Ceci suppose une prise de risque et de responsabilité du responsable de l'intelligence économique.

Selon Corine Cohen (2004), la différence entre la veille et l'intelligence apparaît à ce niveau. Le responsable veille se contente d'alerter le décideur sur les événements imprévus de l'environnement, alors que le responsable de l'intelligence économique intègre dans sa synthèse des recommandations d'actions au décideur.

## **La méthode PUZZLE**

Humbert Lesca propose la méthode PUZZLE pour le traitement des informations. Cette méthode consiste à exploiter collectivement les informations de veille stratégique (information de potentiel et signaux d'alerte précoce) pour créer du sens utile et l'induire aux prises de décision.

Construire un PUZZLE est un acte de création collective de sens qui permet de transformer les signaux faibles de l'environnement en forces motrices pour l'action des managers. Cette opération nécessite une sélection préalable d'informations liée à un seul acteur de l'environnement et un thème précis de surveillance.

### **La sélection des informations**

Selon H. Lesca les informations traquées de l'extérieur peuvent être nombreuses et en grande partie inutiles (nuisibles), pour cette raison, elles doivent faire l'objet d'une sélection méthodique cohérente avec le concept de l'intelligence collective (qui fera l'objet d'un traitement ultérieur).

La sélection des informations est une opération qui consiste à ne retenir, parmi les informations recueillies, que les seules informations susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels.

C'est une opération déterminante : Une absence de sélection conduit à « trop d'informations », tandis qu'une sélection trop restrictive affaiblit et stérilise le processus de traitement.

Deux critères à retenir pour la sélection d'une information : la pertinence et le caractère anticipatif de l'information.

- information pertinente, est liée aux cibles (acteurs de l'environnement) sur lesquelles l'entreprise a envisagé de mener sa surveillance.
- Information anticipative, est annonciatrice d'événements qui pourraient probablement se produire dans le futur, alors qu'ils n'en sont qu'à leur début.

*H. Lesca* distingue entre deux types de sélection :

- une sélection individuelle réalisée par chacun des traqueurs,
- une sélection collective, dans certaines circonstances et selon certaines modalités.

## *La sélection individuelle des informations :*

### *La sélection par le traqueur :*

Les traqueurs sont des personnes susceptibles d'être en relation avec les informations de type signaux faibles. Ils sont spontanément amenés à sélectionner parmi les informations auxquelles ils sont exposés les informations annonciatrices d'événements susceptibles d'influencer l'avenir de l'entreprise.

Selon *H. Lesca*, trois cas de figure peuvent se présenter :

- Ils collectent et font remonter une information sans grand intérêt. Cette situation peut entraîner une surinformation, les utilisateurs potentiels seront amenés à effectuer un effort conséquent de sélection.
- Ils rejettent une information à tort et personne n'en saura probablement rien. Ce cas est plus grave que le précédent si l'information rejetée pourrait avoir une certaine utilité pour les utilisateurs potentiels.
- Ils recueillent une information qui s'avérera utile pour les utilisateurs potentiels.

*La sélection par le « gestionnaire de l'information remontée » :*

Le gestionnaire des informations est la personne chargée de recevoir les informations remontées par les traqueurs. Deux cas se présente :

- Cette personne peut être moins compétente que les traqueurs car ils ont plus de connaissance sur la valeur des sources et des informations collectées.
- Elle est le mieux placée à effectuer la sélection car elle a plus de connaissance sur le contenu des informations remontées précédemment. elle peut procéder à des comparaisons entre les anciennes et nouvelles informations et décider si l'information nouvellement remontée doit être gardée ou bien rejetée.

Les deux sélections se complètent et sont toutes les deux indispensables mais ne contribuent pas au développement d'un système intelligence collective.

## L'intelligence collective anticipatoire

*Selon H. Lesca et J-C. Castagnos « l'intelligence collective anticipatoire est le processus collectif volontariste par lequel des individus unissent leurs efforts pour discerner et co-créer du sens à partir d'informations fragmentaires et incertaines, en vue de faciliter la prise de décisions de nature peu répétitive et afin d'engendrer des actions efficaces. »<sup>1</sup>*

La co-création du sens (ou de connaissance) est donc le coeur du processus de l'intelligence collective anticipatoire. Elle permet d'interpréter et d'exploiter les informations (notamment les signaux faibles) pour les transformer en force motrice afin de déduire les hypothèses qui peuvent déboucher à des actions effectives. Cette phase est répétée à cadence régulière ce qui permet de créer de la valeur ajoutée à partir des informations disponibles.

Néanmoins, elle peut conduire l'entreprise à poursuivre la collecte d'informations et à modifier son ciblage.

*Lesca et son équipe proposent la méthode PUZZLE pour aider les groupes de travail à exploiter collectivement les informations et co-créer du sens indispensable pour guider la prise de décision.*

La méthode PUZZLE est « constituée d'un ensemble d'heuristiques qui permettent de structurer la réflexion collective tout en laissant une large part à l'imagination et à la créativité requises par la nature même des informations à traiter. »<sup>1</sup>

Elle aide notamment <sup>2</sup> :

- à ouvrir l'imagination des participants en prenant pour point de départ des informations « disponibles », formelles et tacites, celles-ci jouant le rôle de stimuli ;
- à « voir entre les informations » disponibles et à combler les « vides » ;
- à stimuler les interactions entre les participants ;
- à expliciter le raisonnement collectif ainsi effectué ;
- à fournir des aides à la visualisation des raisonnements ;
- à rendre le raisonnement communicable à d'autres personnes hors du groupe de travail ;
- à garantir la traçabilité des raisonnements effectués collectivement ;
- à aider à mémoriser les raisonnements et les justificatifs des choix effectués collectivement.

De sa part *M.L. Caron (2001)* propose un guide de quatre étapes pour aider les décideurs à exploiter les signaux faibles :

Ouverture du dossier (il contient quelques informations)

La première étape : Constitution de regroupement provisoire  
(*Critères: regroupement de similitude, proximité ou analogie*)

La deuxième étape : Création du lien au sein de chaque regroupement : amorce d'une synthèse visuelle.

(*Critères: liens de causalité, de contradiction, de confirmation, et lien de nature hypothétique*)

La troisième étape : Création de lien entre les informations de chaque regroupement : construction d'une synthèse visuelle globale

(*Critères: lien de causalité, de contradiction, de confirmation et lien de manière hypothétique*)

La quatrième étape : Commentaires de la synthèse visuelle

(*Critère: mise en place de remarques et élaboration de déduction, d'hypothèse et de conclusion*)

Nous avons donc montré comment le processus d'exploitation d'informations permet à l'entreprise d'anticiper des opportunités et des menaces, de prendre des décisions et d'agir sur son environnement.

Néanmoins, certains obstacles peuvent gêner le bon fonctionnement de ce processus. F. Beguinénonce une liste de quatre obstacles pouvant entraîner un dysfonctionnement du processus de traitement des informations :

- un manque de considération pour le travail d'analyse : analyser c'est donner du sens aux données recueillies;
- une sous-estimation des risques de manipulation : une mauvaise évaluation des possibilités d'erreur ; cependant avec le développement des technologies informatiques avec Internet, par exemple, les risques d'erreur sont forts. En effet, les informations disponibles sur Internet ne sont pas contrôlées;
- une saturation des emplois du temps : le personnel ne prend pas le temps de lire tous les documents. Avec la pression concurrentielle et la recherche d'économie, le personnel ne peut y consacrer beaucoup de temps;
- le manque d'efficacité collective : le cloisonnement entre services complique toute approche transversale. Pourtant l'information disponible sous l'effet d'un croisement des connaissances est source de création d'une information à valeur ajoutée.

# La mémorisation et la sécurité 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.

*B. Besson et J-C. Possin (1996)* définissent la mémoire comme la capacité de relier des informations engrangées préalablement.

Selon les deux auteurs, les informations conservées au niveau du service documentaire et dans les banques de données sont certes accessibles et exploitables, mais elles ne correspondent pas à une mémoire vivante. Pour disposer d'une mémoire opérationnelle, il faut retravailler l'information.

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'intelligence économique 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.

Par ailleurs la mémoire ne doit pas être alimentée, mais elle doit être sollicitée.  
*« La mémoire ne s'use que si l'on ne s'en sert pas. Elle n'est pas à elle seule l'intelligence économique dont l'entreprise a besoin, mais sollicitée, elle doit être capable à elle seule, de résoudre certains problèmes. »<sup>2</sup>*

La mémoire de l'entreprise joue donc un rôle important, car l'information mémorisée peut participer dans le processus de la prise de décision.

Elle peut comprendre des événements (commande d'un client, hausse du prix d'un composant...), des décisions souvent répétitives (livraison du client, remplacements du composant...), et des modèles d'interprétation et de décision.

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.

Le processus d'apprentissage induit par cette mémorisation, permet d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Les auteurs distinguent deux types de mémoire : mémoire formelle et mémoire informelle.

- mémoire formelle : correspond à un stockage formalisé de l'information ;
- mémoire informelle : correspond à la mémoire des personnes. L'information est conservée au niveau de l'individu (faits bruts, expériences, croyances, représentations...).

La mémorisation peut s'effectuer soit au niveau de la cellule d'intelligence économique, 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.

Aux côtés du support papier et des fichiers électroniques, *H. Lesca* propose deux autres outils, la recherche assistée par ordinateur (RAO) et les banques de données internes. La RAO comprend trois fonctionnalités : la saisie des informations, la mémorisation des textes et la recherche par mots clefs. L'utilisation des banques des données nécessite un personnel spécialisé.

En conclusion, la mémorisation constitue une phase essentielle dans le processus de l'intelligence économique. Si elle est bien gérée, elle peut être un facteur d'efficacité du système de surveillance en facilitant l'accès aux informations brutes et traitées aux utilisateurs potentiels.

Certains auteurs écartent cette phase du processus d'intelligence économique. Selon eux, le personnel de la surveillance peut passer plus de temps dans la gestion des stocks qu'à la diffusion et la communication des informations.

L'information mémorisée doit être protégée contre d'éventuelles actions illégales.

# La sécurité de l'information

L'information constitue un enjeu stratégique de première importance pour l'entreprise. Sa protection contribue à l'efficacité de ses actions, au développement de ses activités et à sa pérennité.

L'information peut se présenter sur des supports papier, fichiers électroniques, supports audiovisuels... Quel que soit l'outil utilisé pour mémoriser et partager l'information, il faut la sécuriser en mettant en place des mesures et procédures adaptées.

Selon *Bloch (1996)*, la protection de l'information et la sécurisation des entreprises répondent à un triple impératif :

- Se prémunir contre d'éventuelles actions illicites ;
- Protéger sa propre information sensible, mettre en place un système de contre intelligence ;
- Préserver et faire vivre la culture informationnelle de l'entreprise : ne pas entraver la collecte, le traitement et la diffusion des informations utiles par des mesures de protection excessives ou inadaptées.

Les actions illicites peuvent prendre plusieurs formes pratiques : l'espionnage, l'intrusion dans les locaux, l'intrusion sur le courrier, l'intrusion sur les réseaux de communication (réseaux informatiques et télécommunication), le piratage... Cette liste n'est pas exhaustive et les actions illégales ne constituent pas les seules actions contre lesquelles l'entreprise est amenée à faire face.

L'entreprise doit mettre en place des mesures qui regroupent des règles, des procédures, des structures organisationnelles et des fonctions matérielles et logicielles pour protéger sa propre information sensible.

La mise en place d'un système pertinent de sécurité d'information nécessite une classification stricte des informations car certaines n'ont aucune valeur stratégique. Cela permet de déterminer les besoins en sécurité, c'est-à-dire identifier avec précision les informations qui doivent être protégées.

L'information peut être classée comme étant une information :

- Publique : toute information diffusée publiquement et n'encours aucun risque pour l'entreprise ;
- Confidentielle : toute information dont la divulgation pourrait nuire aux intérêts de l'entreprise. La divulgation est soumise à une permission préalable ;
- Sensible : toute information confidentielle porteuse de valeur pour une tierce partie (concurrents, clients, fournisseurs...).

La politique de sécurité doit être conçue pour protéger l'information sensible dont la diffusion peut entraîner une perte d'un avantage concurrentiel.

*« Les menaces de caractère stratégique intéressent directement l'intelligence économique 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. »<sup>1</sup>*

Il est à noter que la politique de sécurité concerne tout le personnel de l'entreprise. Chacun doit s'engager à respecter les mesures et les procédures mises en œuvre pour la protection de l'information.

Pour permettre une meilleure efficacité, chaque service est amené à assurer une partie de la protection. *Bloch (1999)* propose une démarche de centralisation de la protection de l'information.

*« La sécurité des locaux est assurée par une société de gardiennage, le dépôt et la protection des brevets par le service R&D, la sécurité informatique par le service informatique et ainsi de suite. Cette répartition des tâches, qu'il serait illusoire de vouloir briser en raison de la diversité des compétences requises, nécessite d'être complétée par une démarche de centralisation et de contrôle visant à permettre une meilleure efficacité de la protection de l'information, une structure éclatée étant source de fuites et de déperdition d'information. »<sup>2</sup>*

L'identification de l'information sensible doit faire l'objet d'une mise à jour en fonction de développement de l'entreprise et de l'évolution de son environnement. Par ailleurs un système de sécurité de l'information ne doit pas entraver la circulation et le partage de l'information au sein de l'entreprise.

# La diffusion de l'information

Une fois collectée et traitée, l'information doit être diffusée au sein de l'entreprise aux utilisateurs potentiels pour pouvoir créer de la valeur ajoutée.

Si cette 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. Elle constitue une étape cruciale dans le processus d'intelligence économique.

Par ailleurs, diffuser l'information n'est pas une chose aisée, 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 et l'étendue de la diffusion. Nous exposerons ensuite l'accès à l'information par les collaborateurs et l'organisation de la diffusion. Finalement nous proposerons les outils utiles pour la circulation de l'information.

## La destination des informations

La première question que pose le responsable de l'intelligence économique est : à qui diffuser les informations traitées?

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'intelligence économique 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 (le comité de direction et la direction générale).

Par ailleurs l'information peut être diffusée à un public plus large d'utilisateurs potentiels. Ceci permet à l'entreprise de sensibiliser ses collaborateurs sur l'importance et sur l'enjeu de l'activité de veille et de les encourager à faire remonter les informations.

La diffusion élargie est recommandée par de nombreux auteurs, cependant elle pose un problème de la confidentialité de l'information, surtout lorsqu'il s'agit d'information stratégique.

## 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. Dans ce cadre, l'accès à l'information pour les collaborateurs devient une priorité.

Selon *H. Lesca*, 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, Bertrand Delecroix<sup>1</sup> propose de :

- 1- Repérer qui détient des connaissances stratégiques et tracer une carte des connaissances individuelles ;
- 2- Créer un système d'information interne qui :
  - offre à chacun les mêmes possibilités de s'informer : chacun sait où trouver les données et les études de cas, le détail d'expériences similaires survenues dans l'entreprise et à qui s'adresser pour obtenir davantage de renseignements ;
  - permet aux utilisateurs d'accéder à l'information qui les concerne dans leur fonction et suivant leur place dans l'organisation : il est possible de créer un système de stockage de l'information, électronique ou physique, avec différents niveaux d'accès en fonction de la nature de l'information. Cela permet de gagner du temps et des ressources en s'assurant que chacun se consacre à son coeur de tâche.

Toutefois, l'accès à l'informations pour certains collaborateurs, constitue pour d'autres (les responsables par exemple) une perte de pouvoir, ils se sentent menacer car ils considèrent que l'information (notamment la connaissance), c'est le pouvoir. Il faut donc encourager une culture de partage de connaissance qui implique l'ensemble du personnel.

*« Il faut faire passer le message que l'information en elle-même n'est pas le pouvoir : c'est utiliser l'information qui donne le pouvoir et plus on donne et on échange de l'information, plus on en reçoit »<sup>1</sup>*

## 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'efficacité du système de l'intelligence économique.

Malgré son importance, il existe peu de recherche sur ce domaine. Nous présentons quelques conditions de réussite qui ont prouvé leur efficacité pratique. Le responsable de l'intelligence économique 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) ;
- se préoccuper des représentations mentales des concurrents (communication des concurrents), des représentations mentales correspondant à la culture de l'entreprise et des représentations mentales des différents groupes au sein de l'entreprise ;
- changer les schémas mentaux des décideurs de l'entreprise ;
- améliorer la qualité de l'information en utilisant le feed-back (retour, par le destinataire, sur les informations transmises) ;
- ne pas négliger l'information orale ;
- 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.

## **Les voix de diffusion des informations**

Avec le développement des technologies de l'information et de la communication, les voix de diffusion de l'information deviennent de plus en plus nombreuses. Elles peuvent être des voix écrites, orales, électroniques...

Nous pouvons retenir, la revue de presse, les journaux internes, la lettre d'information (newsletter), les dossiers d'informations, les compte rendus de visite, les rapports de mission, les colloques/séminaires/conférences internes...

Pour partager de manière rapide les informations et les connaissances, les entreprises utilisent les techniques de l'email et l'intranet.

L'intranet et l'email assurent un échange d'information de la façon la plus économique et la plus facile, de manière sécurisée et ciblée.

D'une manière générale, il faut que l'information soit compatible avec l'outil de diffusion et que le récepteur accepte le type de canal proposé par l'émetteur. Il ne sert à rien de faire circuler des informations par une revue de presse ou des journaux internes, si les destinataires ne les consultent pas. En plus de cela, il ne faut pas les surcharger car trop d'information, tue l'information.

## Conclusion

Depuis les années 60, le concept de l'intelligence économique a évolué avec les changements de l'environnement des entreprises.

Nous avons constaté que l'intelligence économique ne dispose pas d'une définition unique, les termes qui la représentent sont nombreux.

Un ensemble d'expressions francophones et anglophones ont été utilisées dans la littérature pour expliquer cette notion. Les auteurs comptabilisent au moins 25 expressions différentes dans les publications anglo-saxonnes et les articles francophones. La profusion des termes pose un problème sémantique. La littérature américaine privilégie les termes comme « Environmental Scanning », « Competitive Intelligence », « Business Intelligence », « Market Intelligence » et « Corporate Intelligence », alors qu'en France on utilise vigilance, veille, renseignement...

Nous retenons la définition proposée par le rapport Martre :

*« L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques.. ».*

L'intelligence économique est donc un processus informationnel itératif et d'apprentissage à plusieurs phases : détermination des besoins en information, collecte, traitement, mémorisation et diffusion de l'information.

Ce processus remplit quatre fonctions : la maîtrise des connaissances et des savoir-faire, la détection des menaces et des opportunités, la coordination des acteurs et des activités et la mise en œuvre des stratégies d'influence.

Pour le cas de l'Algérie, nous disposons de peu d'informations sur l'état des lieux des pratiques des entreprises en matière d'intelligence économique. Pour pouvoir les identifier nous avons mené une enquête auprès de neuf entreprises marocaines.