

Chapitre 4 : LA DÉMARCHE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

La mise en œuvre d'un Système d'Intelligence Économique (SIE) repose sur un processus itératif souvent appelé « cycle du renseignement » ou « cycle de l'information ». Pour un ingénieur en génie industriel, ce cycle est l'outil permettant de transformer des signaux environnementaux bruts en connaissances stratégiques exploitables.

L'intelligence économique stratégique

L'intelligence économique stratégique est un mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique. Elle peut être :

- Offensive, lorsqu'elle collecte, analyse et diffuse de l'information utile aux différents acteurs économiques ;
- Défensive, lorsqu'elle protège les informations stratégiques pour l'entreprise des actes de malveillance ou de négligences internes et externes.

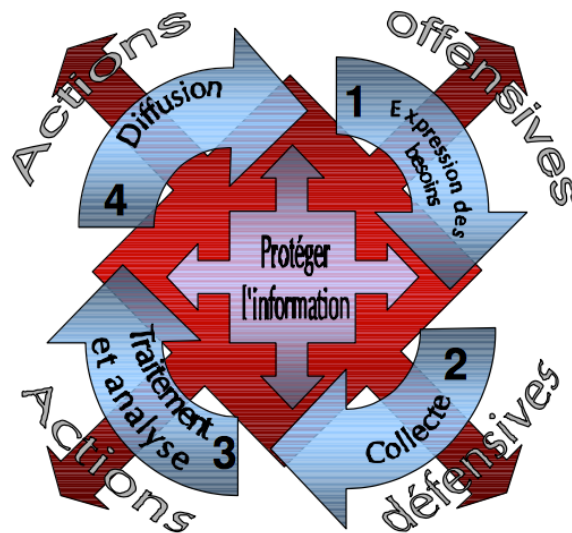


Figure 1: Démarche d'intelligence économique

Le cycle du renseignement est un processus itératif, qui se compose de quatre étapes :

- L'expression des besoins ;
- La collecte ;
- Le traitement et l'analyse ;
- La diffusion.

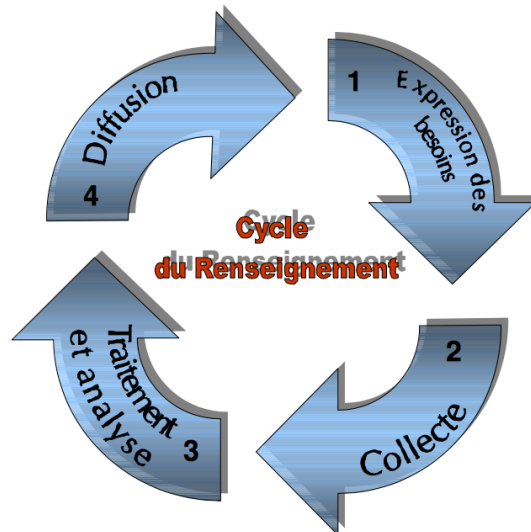


Figure 2 : le cycle de l'information

1. L'expression des besoins : Cibler l'information utile

Objectif

Cette étape cruciale consiste à définir précisément les informations prioritaires dont les décideurs ont besoin pour assurer le développement de l'entreprise. Le besoin d'information est ici perçu comme *la représentation d'un problème décisionnel complexe*.

Les informations évoquées ici sont des informations devant permettre au décideur de prendre ses décisions avec le minimum de risque.

- **Méthodologie** : Elle nécessite une excellente connaissance de l'entreprise et de son positionnement stratégique pour identifier les axes de développement prioritaires.
- **Action de l'ingénieur** : Il doit transformer un problème de gestion (ex: risque de rupture de stock) en un problème de recherche d'information (ex: santé financière des fournisseurs stratégiques).
- **Outils stratégiques** : Pour s'aider dans ce travail de compréhension, les responsables de projet disposent d'« outils » d'aide à la réflexion ayant fait leurs preuves. On peut en citer trois :
 - L'analyse **PESTEL**, qui va lister six groupes de forces macro-environnementales susceptibles d'influer sur les activités d'une organisation. Elle permettra au responsable de projet de se faire une idée globale de l'environnement dans lequel évolue son organisation.
 - L'analyse **SWOT** va permettre de positionner l'organisation dans son environnement global d'une manière plus dynamique. Le simple fait d'évoquer les potentielles opportunités à saisir et menaces à éviter donnera des idées précises quant au dimensionnement de la surveillance à mettre en œuvre.
 - Enfin, l'analyse des **cinq forces de Michael Porter** donnera une liste exhaustive des acteurs à surveiller parmi les concurrents directs, les nouveaux entrants, les fabricants de produits de substitution, mais aussi les clients et les fournisseurs.

2. La collecte de l'information : Rechercher la matière première

Objectif

En fonction des axes d'orientation définis dans la phase précédente, il va s'agir de rechercher les informations les plus pertinentes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Méthodologie : La phase de collecte va nécessiter plusieurs étapes :

- Réaliser un plan de recherche et définir des groupes d'experts ;
- Identifier les sources pertinentes et des actions de terrain ;
- Déterminer les capteurs.

2-1 Réaliser un plan de recherche et définir des groupes d'experts

Véritable cahier des charges et calendrier des actions à accomplir, le plan de recherche doit devenir le réceptacle du questionnement opérationnel de l'entreprise. Fixant le cadre de travail et les lignes d'action, il est mis à jour régulièrement et mesure l'état d'avancement du projet. Pour chaque axe de développement, il détermine :

1. les besoins en informations et les sources ;
2. les moyens de collecte et les capteurs ;
3. le traitement ;
4. l'urgence du besoin.

2-2 Identifier les sources pertinentes et les actions de terrain

Le plan de recherche va permettre d'évaluer quelles sont les sources les plus pertinentes pour l'entreprise. Nous distinguerons deux types de sources :

- 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 : L'information informelle est une information qui n'est pas publiée ou matérialisée par un support. 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%.
- Le réseau personnel : 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.

2-3 Déterminer les capteurs

La recherche d'information fait partie du rôle de chacun au sein de l'entreprise, elle induit une sensibilisation collective sur ce réflexe à avoir.

Néanmoins, certaines personnes plus que d'autres doivent jouer le rôle de « **capteurs** ». Désignées dans le plan de recherche, ces capteurs d'informations ont deux particularités :

- ils collectent des informations sur l'environnement stratégique de l'entreprise au cours de leurs activités (internet, presse, réseau humain, rencontres informelles, salons, conférences...);
- ils participent à l'animation d'une communauté de veille stratégique (réseaux d'échanges d'informations).
- En règle générale, ces capteurs sont des experts dans leur domaine de compétences : DG, systèmes d'information, marketing, communication, achats, chefs de projets, ressources humaines, etc. et également les professionnels internes de l'information : documentalistes, chargés de veille, analystes...

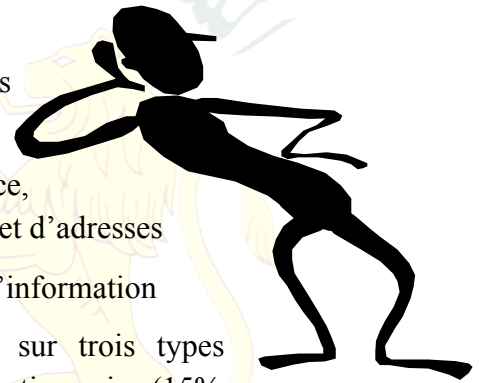
Identifier les capteurs :

- Internes : choix des veilleurs (personnes curieuses, motivées qui savent écouter et avec un esprit d'ouverture sans a priori)
- Réseau : connaître et être connu des réseaux d'influence, participer aux clubs, échanger des informations, avoir un carnet d'adresses
- Externes : recours à des consultants, des cabinets, des relais d'information
- **Typologie des sources** : L'intelligence économique s'appuie sur trois types d'informations : l'information blanche (80%, en accès libre), l'information grise (15%, licite mais d'accès difficile comme les brevets) et l'information noire (5%, protégée ou collectée illégalement, ce qui sort du cadre éthique de l'IE).
- Veille technologique (Web/Sources) : L'utilisation d'outils numériques comme les flux RSS, les alertes automatisées et le scan des bases de données de brevets permet de systématiser cette collecte.

3. Le traitement et l'analyse : Créer de la connaissance

C'est l'étape la plus importante : il faut donner du sens aux informations collectées en jugeant de leur pertinence et de leur fiabilité.

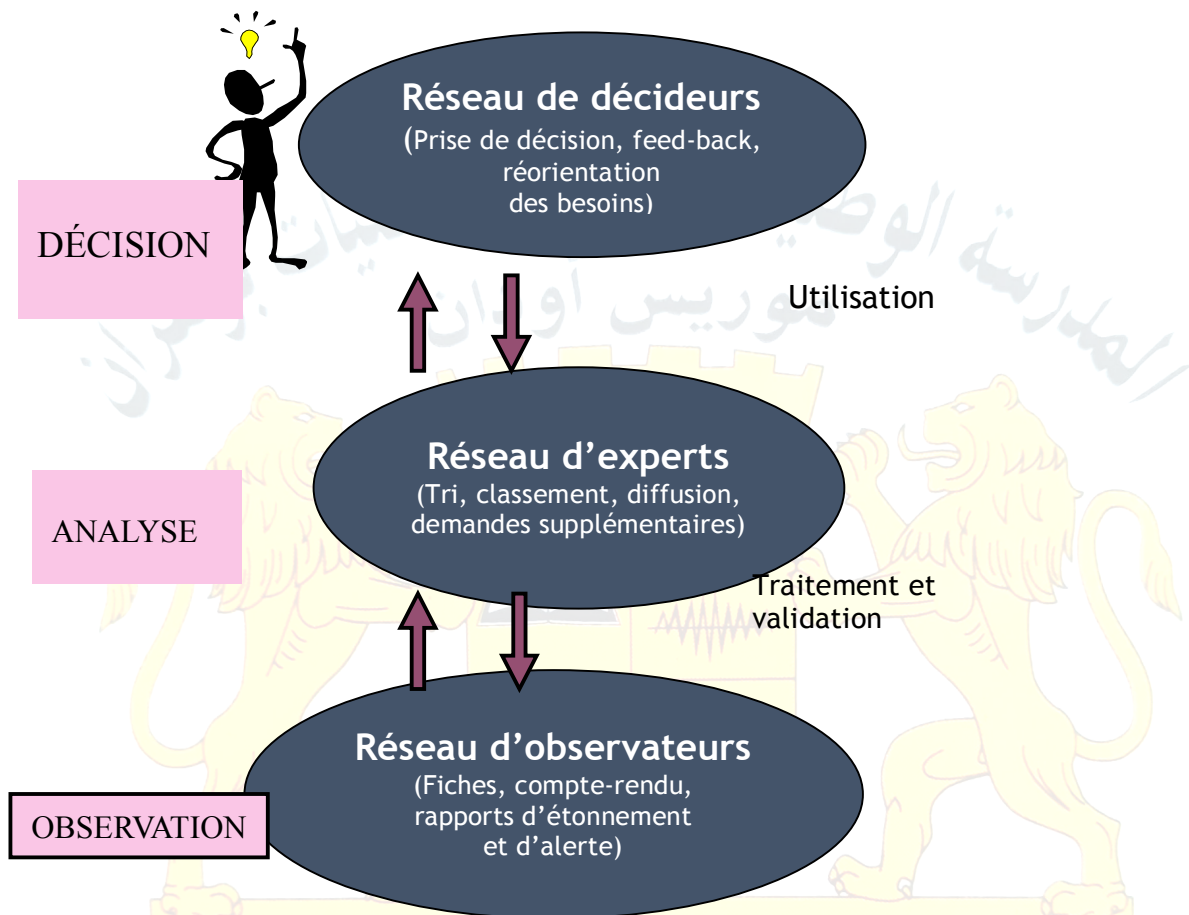
- La pyramide de la connaissance : Le processus transforme les données brutes en informations traitées, puis en connaissances conceptualisées, pour atteindre l'intelligence (capacité à résoudre les problèmes).
- Validation : L'analyste doit vérifier et recouper les sources pour donner à l'information son caractère exploitable.
- Transformation (Web/Sources) : Pour un ingénieur, cela implique souvent l'utilisation de matrices stratégiques (ex: SWOT) ou d'analyses de tendances pour détecter les « signaux faibles » qui pourraient impacter l'outil de production.



Sélectionner et synthétiser

Un bon veilleur-capteur doit faire :

- Attention à la surinformation : ne retenir que les informations utiles et pertinentes pour l'entreprise et pour les besoins identifiés (signaux forts, signaux faibles)
- Attention à la désinformation : l'information doit être vérifiée, recoupée, fiable
- Attention à la perte ou à la fuite d'information : déterminer un classement thématique, chronologique, statistique...



Outils possibles : compte-rendu, feuilles d'alerte, rapports d'étonnements, réunions inter-services, forme orale ou écrite

4. La diffusion de l'information : Soutenir l'action

L'information ne devient stratégique que lorsqu'elle parvient aux bons destinataires, au bon moment et sous une forme immédiatement utilisable.

- Ciblage : Il est impératif d'éviter l'infobésité (surcharge informationnelle) en ne diffusant que des analyses ciblées et des recommandations plutôt que des volumes bruts.
- La boucle de rétroaction : La diffusion doit susciter une décision ou une action ; le système de prise de décision doit ensuite évoluer en fonction de l'évaluation de la qualité de ces décisions.

- L'influence (Proactif) : Au-delà de la simple diffusion interne, l'IE peut viser l'influence externe (lobbying, normalisation) pour orienter les décisions des acteurs tiers dans un sens favorable aux intérêts de l'entreprise, tout en restant dans un cadre légal.

Enjeu stratégique de la diffusion : comment améliorer la circulation de l'information ?

L'approche japonaise de l'intelligence économique appréhende la diffusion de l'information **comme un phénomène global**, et non comme la simple conséquence de l'utilisation d'outils performants.

Améliorer la circulation de l'information suppose donc de travailler simultanément sur :

- L'organisation,
- La culture managériale,
- Les comportements humains,
- Et les moyens techniques.

Principe clé :

Une information circule mal non pas parce qu'elle est inexistante, mais parce que l'organisation n'est pas prête à la faire circuler.

Pour l'ingénieur, cette étape relève autant du **management** que de la **technique**.

⇒ **Sélectivité des destinataires : diffuser juste, pas plus**

La première condition d'une bonne circulation de l'information est la **sélectivité**.

Diffuser une information stratégique à l'ensemble de l'organisation entraîne :

- une dilution du message,
- une perte de sens,
- un risque d'infobésité,
- voire des fuites.

Objectif : transmettre l'information **uniquement aux acteurs capables d'agir dessus**.

Pour chaque information diffusée, l'ingénieur doit se poser trois questions :

1. Qui est réellement concerné ?
2. Quelle décision cette information permet-elle de prendre ?
3. Quel niveau de détail est nécessaire ?

La valeur d'une information dépend donc moins de son volume que de sa **pertinence pour le destinataire**.

⇒ **L'oral comme vecteur stratégique de diffusion**

Dans de nombreuses organisations performantes, on reconnaît aujourd'hui l'importance des **lieux informels d'échange** :

- discussions de couloir,
- réunions courtes,
- ateliers collaboratifs,
- communautés de pratique.

L'oral permet :

- une appropriation rapide de l'information,
- des ajustements immédiats,
- la clarification des zones d'incertitude.

Contrairement aux supports écrits, l'oral favorise la **co-construction du sens**.

⇒ **L'exemplarité managériale : « Suivez-moi » plutôt que « En avant »**

La diffusion de l'information dépend fortement de l'attitude des managers et des responsables.

L'approche japonaise insiste sur la notion d'**exemplarité** :

- partager l'information plutôt que la retenir,
- utiliser soi-même les outils de veille,
- montrer l'intérêt porté aux remontées du terrain.

La comparaison souvent faite en école militaire illustre ce principe :

- « En avant ! » : injonction distante
- « Suivez-moi ! » : implication directe

En intelligence économique, **l'adhésion ne se décrète pas, elle se suscite**.

⇒ **Susciter une culture des réseaux**

Les réseaux constituent le **canal le plus efficace** de circulation de l'information stratégique.

Il peut s'agir de :

- réseaux internes (équipes projets, communautés métiers),
- réseaux externes (partenaires, fournisseurs, experts, clusters).

Une culture des réseaux suppose :

- la confiance,
- la réciprocité,
- la reconnaissance du partage d'information.

Pour l'ingénieur, cela implique de :

- entretenir son réseau professionnel,
- participer activement aux échanges,

- valoriser les contributions informationnelles.

⇒ **L'importance du feed-back dans la diffusion**

La diffusion n'est jamais une étape finale.

Le caractère **itératif** du cycle du renseignement implique une phase essentielle : le **feed-back**.

Le feed-back permet de :

- vérifier si l'information a été comprise,
- mesurer son utilité réelle,
- détecter les dysfonctionnements de diffusion,
- ajuster le choix des formats et des destinataires.

Sans feed-back, le système d'intelligence économique devient rigide et inefficace.

