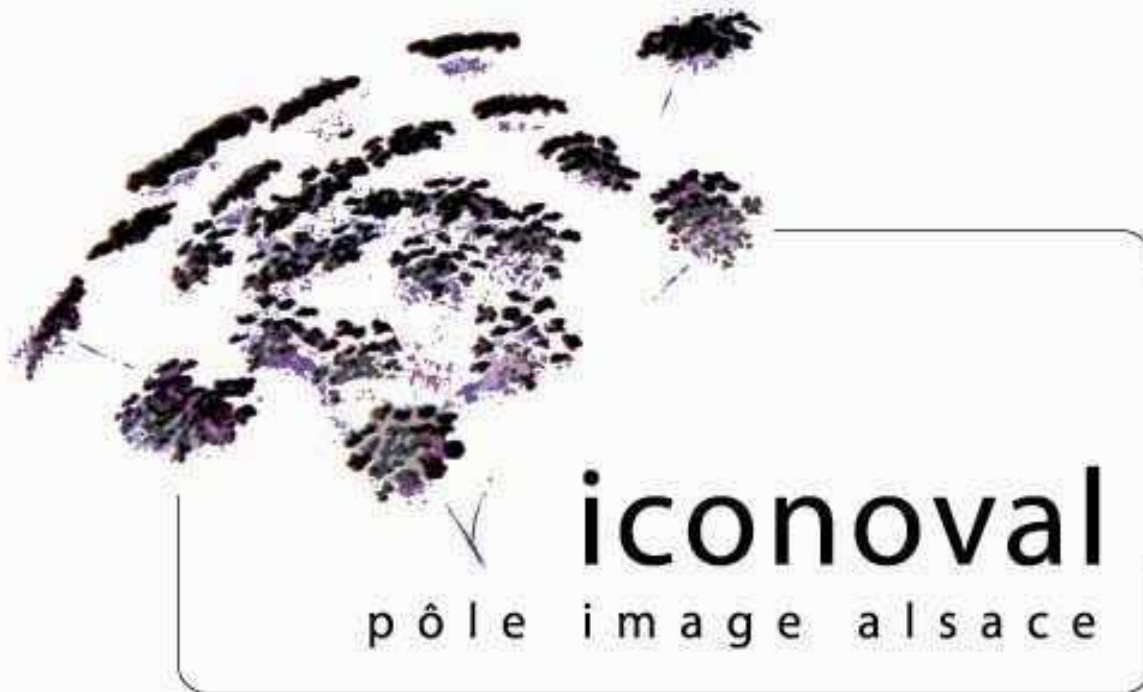




Initiation à l'intelligence économique

octobre 2007

Patrick Henry

L'intelligence économique (IE)

Une arme pour la stratégie



Plan

1. Enjeux et définition de l'IE
2. Mise en place d'une démarche d'IE
3. Mise en œuvre en entreprise



Des enjeux liés à la mutation de l'environnement socio-économique

Extension géographique de la concurrence

Accélération de l'évolution des marchés

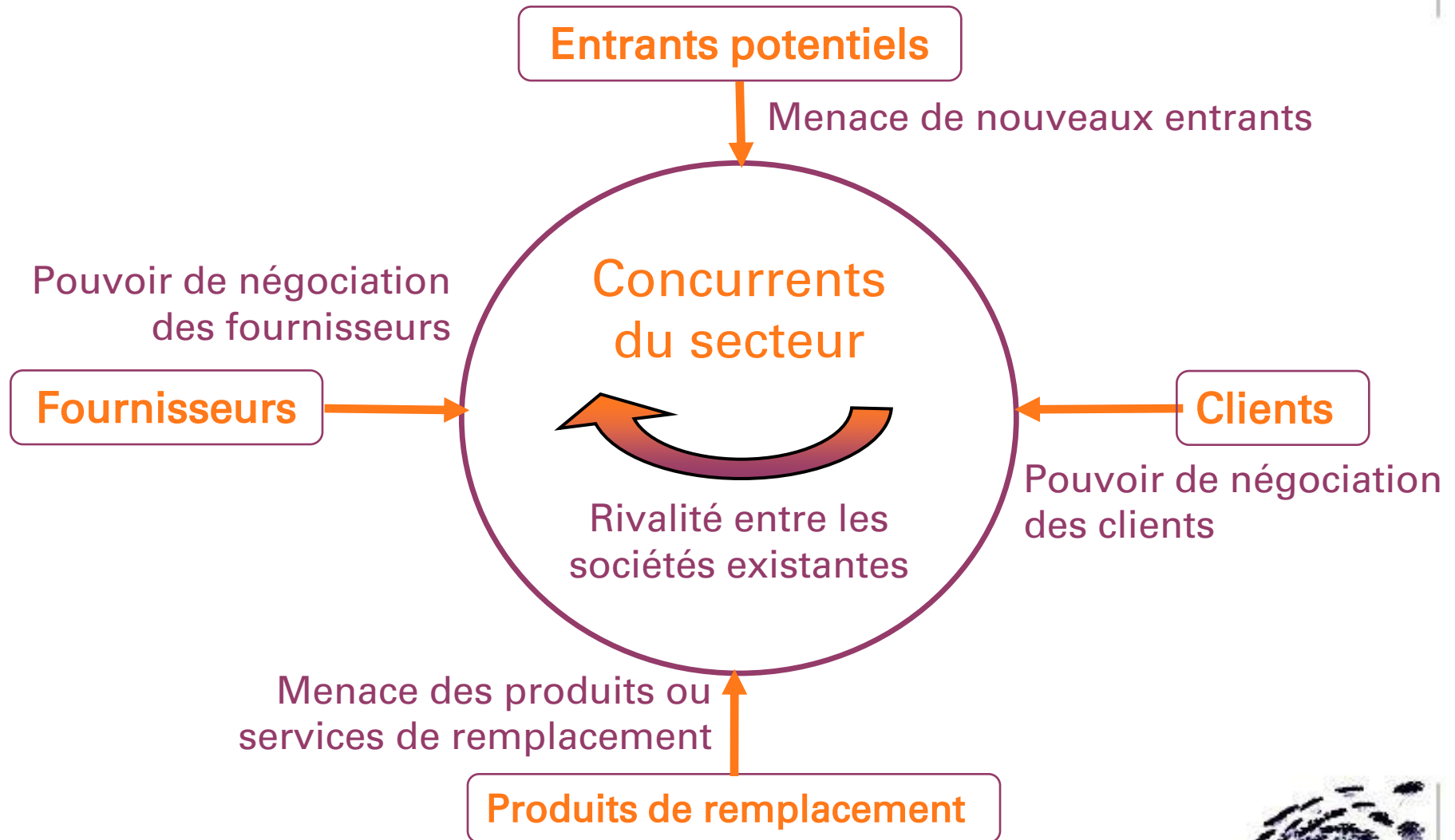
Complexité de l'environnement (technologique, juridique...)

Processus d'innovation permanent

Prolifération continue de l'information



Les cinq forces de Porter



Définition “pratique” de l'intelligence économique

L'intelligence économique (IE) consiste à

- recueillir des informations sur l'environnement d'un acteur économique (entreprise, groupe, association, institution, collectivité territoriale...)
- et à lui donner du sens
- en vue d'optimiser le processus de prise de décision de cet acteur.

■ L'intelligence économique s'appuie sur des outils et des infrastructures informatiques et organisationnelles dans lesquelles l'intervention des hommes reste primordiale.



Définition (officielle française) de l'intelligence économique

L'intelligence économique (IE) est l'ensemble
■ des actions coordonnées de recherche, de
traitement, de distribution et de protection de
l'information

■ obtenue légalement,

■ utile aux acteurs économiques en vue de la
mise en œuvre de leurs stratégies individuelles
et collectives.



Un objectif primordial

Apporter des arguments utiles aux prises de décision, qu'elles soient stratégiques ou tactiques

Activités et projets
de l'organisation

Préoccupations et
besoins en information

Mise en œuvre du
dispositif d'IE



Subordonner les activités d'IE à la conduite d'opérations



L'intelligence économique est au service de la stratégie

Des choix stratégiques :

L'intérêt de l'IE :

Anticiper

➡ Détecter les changements

Limiter les risques

➡ Détecter les menaces

Progresser

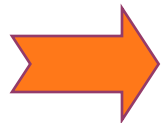
➡ Détecter les différences / variations

Innover

➡ Détecter des idées, des nouveautés

Se développer

➡ Détecter des opportunités



Les activités d'IE servent la conduite des opérations



Les liens entre préoccupations et besoins en information

<i>types d'informations</i> <i>préoccupations</i>	<i>Élaborer la stratégie</i>	<i>Conduire les opérations tactiques</i>
	<i>signaux faibles</i>	<i>signaux forts</i>
	Préparer la réflexion (prospective)	Être alerté en temps opportun



Les trois produits d'informations de l'IE

Alerte ↔ **Être alerté en temps opportun**
Alerter la survenue d'événements importants dans l'environnement afin d'en tirer des conséquences tactiques et d'alimenter la réflexion stratégique

Analyse stratégique ↔ **Préparer l'action**
Apporter des arguments de décision dans le cadre de projets stratégiques de l'organisation

Veille prospective ↔ **Préparer la réflexion**
Suivre les évolutions de l'environnement afin d'en tirer des conséquences stratégiques ; identifier de nouveaux défis stratégiques



Les trois facettes complémentaires de l'IE

- L'intelligence stratégique (offensive)
- La protection du patrimoine informationnel (défensive)
- Les actions sur l'environnement (influence)



Trois paramètres, qui déterminent trois objectifs

➤ L'information

Cerner les champs d'investigation

➤ Le temps

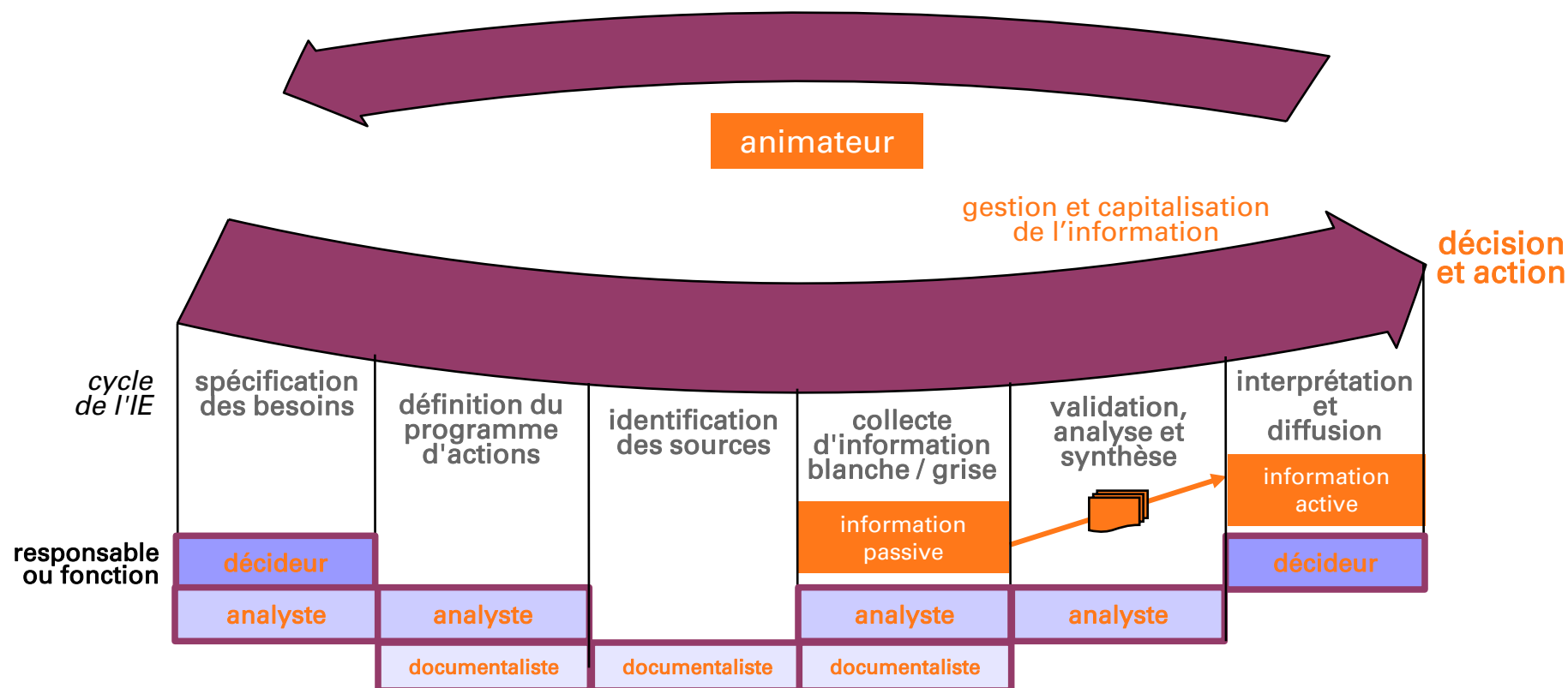
Informar en temps opportun

➤ Le risque

Évaluer les incidences



Le processus d'intelligence économique



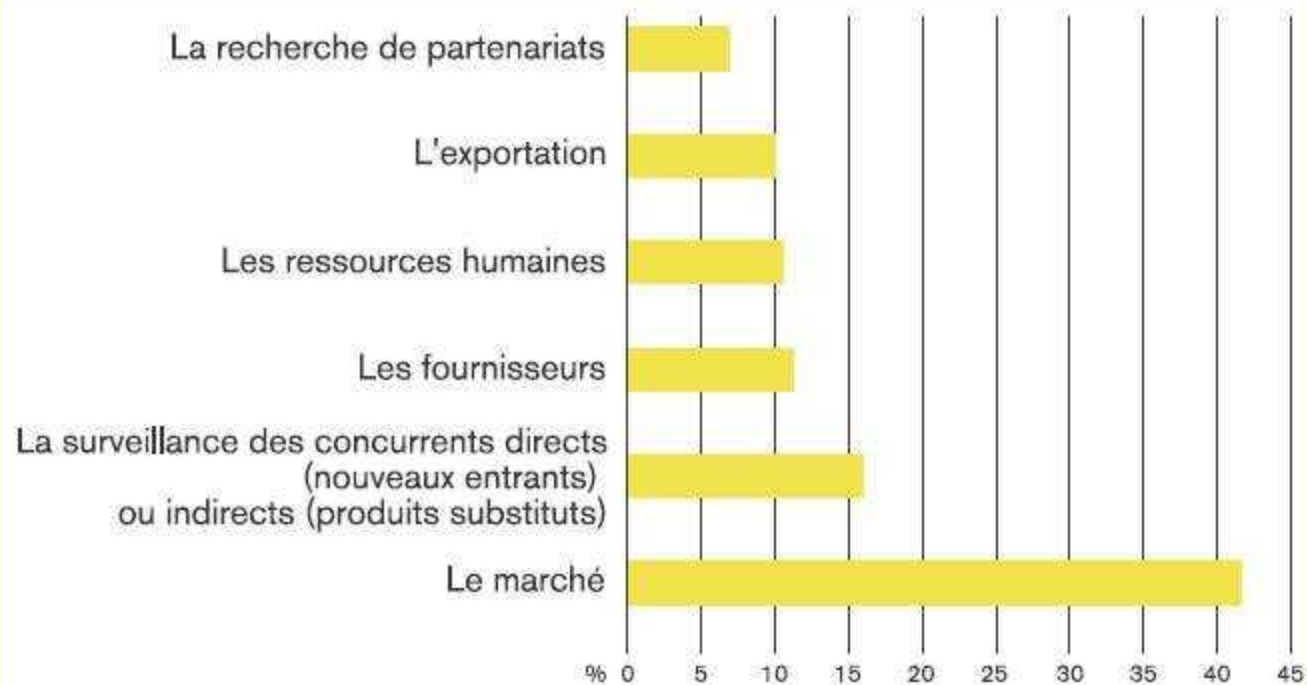
Spécification des besoins

- **On réalise une analyse de l'organisme dans son environnement :**
 - **Savoir-faire**
Points forts, points faibles
Menaces, opportunités
 - **Couples produit / marché**
Points forts, points faibles
Menaces, opportunités
 - **Ambitions stratégiques**
- **Démarche itérative, régulièrement remise en question (souvent annuelle)**



Les besoins des dirigeants de PME

Les besoins des dirigeants de PME en Intelligence Économique



(Source : Université Toulouse I. UFR Informatique. Données 2003)



Les domaines de veille des PME alsaciennes

En 2006, sur les 35 % d'entreprises alsaciennes déclarant faire de la veille, les motifs sont

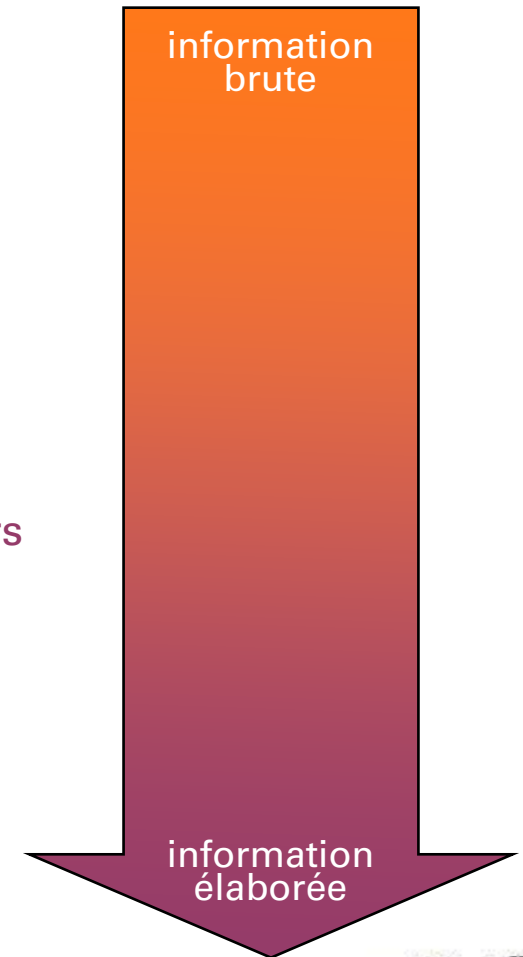
- surveiller leur image de marque ou celle de leurs produits (90 %)
- suivre l'évolution des clients (86 %)
- identifier et prospecter de nouveaux marchés (75 %)
- identifier et être informé sur la concurrence (74 %)
- identifier de nouvelles technologies ou savoir-faire (56 %)
- identifier de nouveaux fournisseurs (51 %)

Source : enquête téléphonique Cogito réalisée en avril 2006 par ED Institut auprès de 525 entreprises alsaciennes de plus de 10 salariés dans le BTP, l'industrie, le commerce et les services.



Typologie des sources d'information

- Articles et communiqués de presse
- Annonces recrutement, publicités...
- Portails internet : agrégateurs d'informations, réseaux, fédérations...
- Bases de données : techniques, financières...
- Sites internet : entreprises, écoles, laboratoires...
- Appels d'offres
- Normes, réglementation
- Brevets
- Lettres d'information / Newsletters
- Éléments informels : concurrence, satisfaction client, retours d'expériences...
- Coordonnées entreprises, experts...
- Programmes de colloques
- Rapports annuels des entreprises
- Rapports scientifiques des laboratoires et organismes de recherche
- Communication d'experts à des manifestations, congrès
- Études et analyses



Identification des sources

Proposition de mode de traitement de l'information pour une veille stratégique automobile

Agence Régionale de Développement Nord - Pas de Calais

types de sources	un exemple de source	mode d'identification des sources	validation et qualification des données	mode (outils) d'exploitation
Internet : - sites portails - sites institutionnels autom. - construct./équipementiers - sites de R&D - presse spécialisée - sites "assimilés" et officieux - forums / listes de diff. - presse général./ag. de presse - ADIT	www.carsurvey.com/ www.fisita.com/ www.gm.com/ www.nas.edu/trb/ webdo.ch/base/presse.web www.foe.co.uk/ www.wanadoo.fr webdo.ch/base/presse.web www.adit.fr	moteurs thématiques (Yahoo) portails "auto"/mot. théma. portails/moteurs thématiques portails/mot. théma./mots clés portails : "presse"/"auto" "à la main" (mots clés) portails "auto"/mot. théma. portails "presse" -	par l'ingénieur-rédacteur expert par l'ingénieur-rédacteur expert par l'ingénieur-rédacteur expert par l'ingénieur-rédacteur expert par l'ingénieur-rédacteur expert par l'ingénieur-rédacteur expert par l'ingénieur-rédacteur expert	renvoi sur sites clés alerte automatique alerte automatique alerte automatique revue de pr. automat. alerte automatique "à la main" revue de pr. automat. alerte automatique
BDD : - automobile - techno/science - réglementation - brevets - généraliste	Volkswagen literature Globalbase ITS Derwent Profound	à partir des serveurs idem idem idem idem	par l'ingénieur-rédacteur expert par l'ingénieur-rédacteur expert par l'ingénieur-rédacteur expert par l'ingénieur-rédacteur expert	interrogation (profil) idem idem idem idem
Presse "papier" : - presse régionale - presse nationale - presse spécialisée	Voix du Nord Les Échos Automotive News Europe	brainstorming régional idem BDD spécialisée	par l'ingénieur-rédacteur expert par l'ingénieur-rédacteur expert	revue de presse revue de presse revue de presse



Collecte d'informations

■ Sources blanches

- Internet, bases de données
- revues généralistes et spécialisées
- brevets, etc.

■ Sources grises

- réseaux d'experts
- relations personnelles
- participation à des manifestations
- « littérature grise », etc.

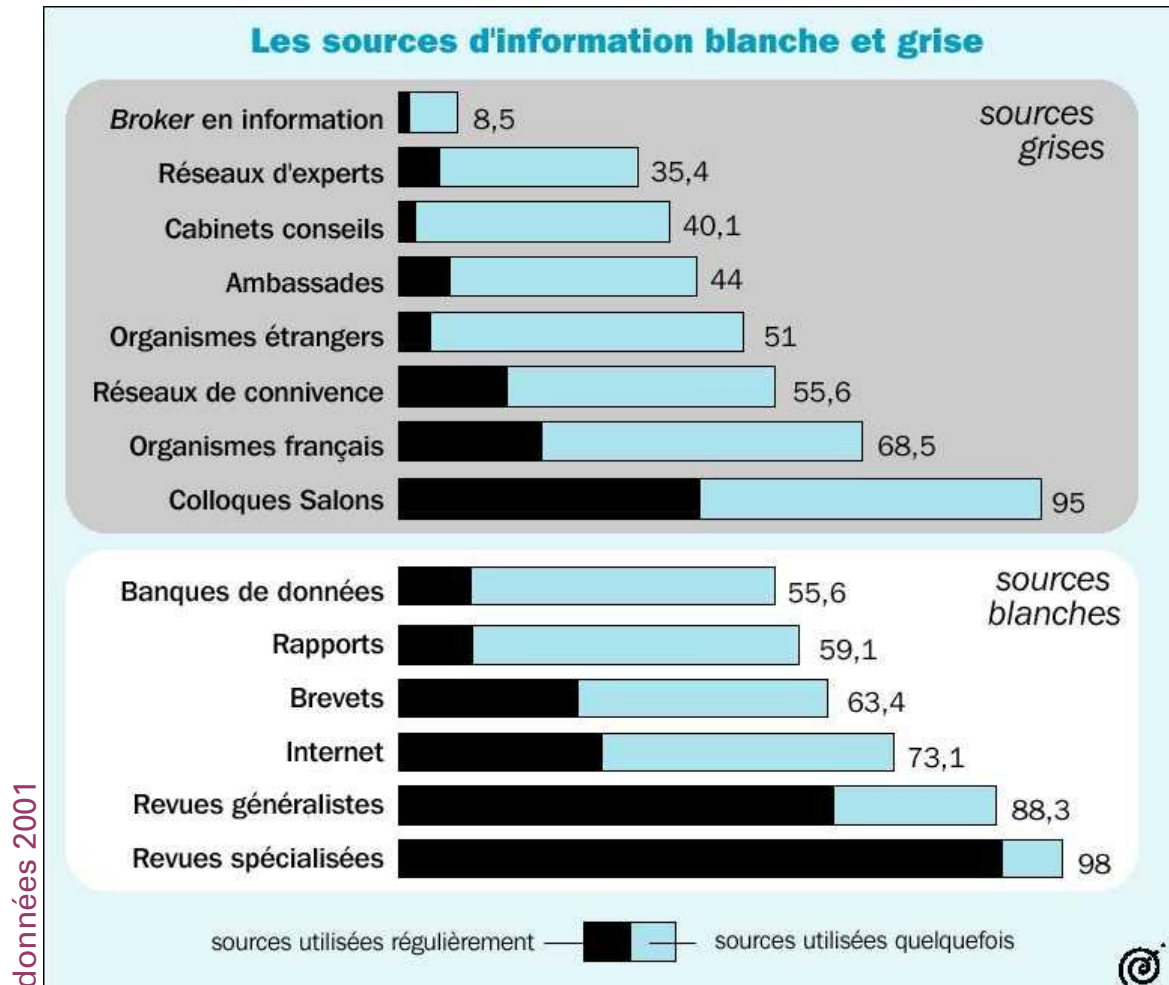
Accès à l'information :

90 % des informations sont publiques (accès et usage libres et gratuits) ou réservées (accès libre, usage soumis à un droit ou un coût) – seuls 10 % sont confidentielles (accès non autorisé)



Collecte d'informations

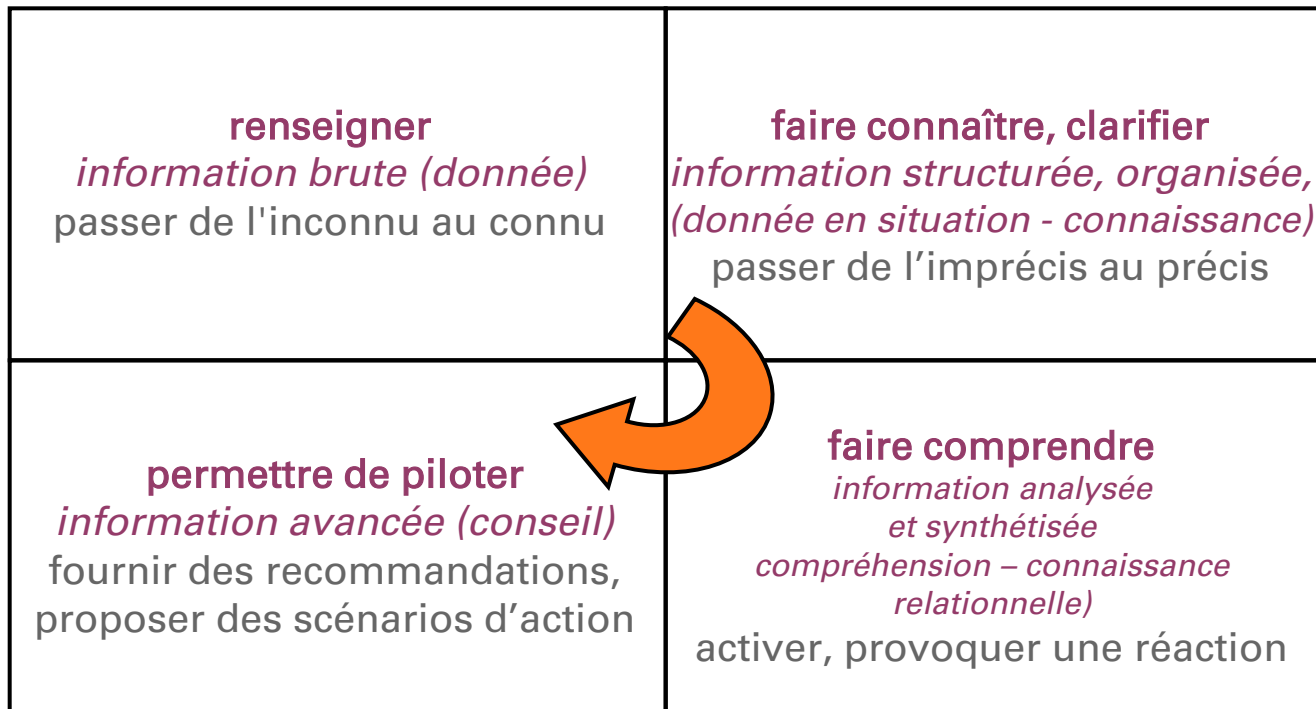
L'utilisation des sources d'information



Traitement de l'information

De l'information brute à l'information avancée

+statique



+dynamique



Traitement de l'information

Des modes de traitement adaptés aux besoins

	<i>Valeur ajoutée</i>	<i>Forme - périodicité</i>
Alerte	Rapidité de signalement <i>-> réactivité immédiate</i>	Informations brutes, synthèses très courtes <i>- fréquence élevée, aperiodiques</i>
Analyse stratégique	Validation, analyse, recommandation <i>-> prise de décision</i>	Synthèses approfondies, recommandations <i>- ponctuelles ou périodiques</i>
Veille prospective	Validation / synthèse <i>-> alimente la réflexion</i>	Dossiers de synthèse, information organisée <i>- périodiques (longues)</i>



Diffusion de l'information

Trois grands types de supports

renseigner <i>information brute</i> note d'alerte ponctuelle	faire connaître, clarifier <i>information structurée, organisée</i> lettre périodique simple (quotidienne - mensuelle)
permettre de piloter <i>information avancée</i> dossier / étude ponctuels	faire comprendre <i>information analysée et synthétisée</i> lettre périodique élaborée (mensuelle - trimestrielle - annuelle)



Organisation humaine

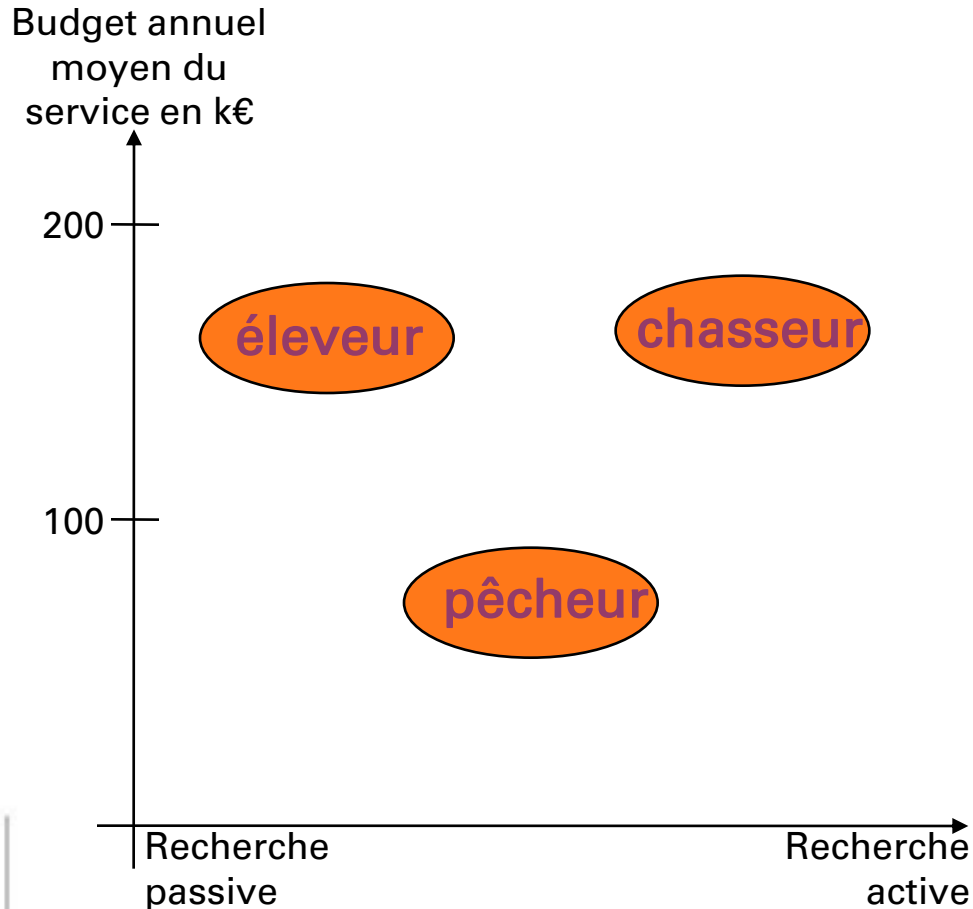
Quatre fonctions pour l'IE

- Animateur : supervision, méthodes, organisation
- Spécialiste des ressources documentaires : sources, collecte, capitalisation
- Analyste : traitement et analyse des données
- Capteurs : remontées d'informations



Pratique de l'intelligence économique

Les comportements types



- l'intro-actif (**éleveur**) : gestionnaire sédentaire, il enregistre et optimise en interne le traitement de l'information (documentaliste)
- le ré-actif (**pêcheur**) : vigilant et opportuniste, il guette et réagit aux mouvements observés (veilleur)
- le pro-actif (**chasseur**) : à l'affût, il va vers l'information, anticipe et poursuit ses cibles



Mise en œuvre en entreprise

Diagnostic de la notion d'IE

- le niveau de compréhension du concept
différence entre documentation, veille et intelligence économique
- le degré de motivation des dirigeants et cadres
implication du chef d'entreprise et intérêt des collaborateurs pour l'IE
- le niveau de connaissance et de compréhension de l'environnement
 - *connaissance des concurrents et de leur stratégie*
 - *maîtrise et anticipation des évolutions technologiques*
 - *appréhension des marchés et connaissance des clients*
 - *maîtrise des coûts des matières premières et des achats*
 - *connaissance des évolutions réglementaires (France, étranger)*
- utilisation de l'information dans les mécanismes de prise de décision
 - *appréciation des risques lors du lancement de nouveaux projets*
 - *détection de nouvelles opportunités ou anticipation des menaces*
 - *efficacité du système d'alerte*



Diagnostic de la pratique de l'IE

- accès à l'information

- *sources exploitées pas toujours pertinentes, ni fiables*
- *informations recueillies souvent fragmentaires et incomplètes*
- *perte de temps due aux flux conséquents d'information*
- *information ne parvenant pas toujours au bon moment*

- traitement de l'information

- *manque de disponibilité pour exploiter la masse d'informations*
- *données collectées trop brutes, loin des arguments de décision escomptés*
- *ressources (moyens humains et matériels) insuffisantes ou inadaptées*

- diffusion de l'information

- *l'information demeure en général au niveau de celui qui la traite et n'irrigue pas assez les autres services*
- *moyens matériels mal adaptés à la diffusion et à la circulation de l'information*



Spécification des besoins

Dresser un panorama pour chacun

- des savoir-faire spécifiques et impartis
- des couples produit – marché

En réaliser l'analyse comparée (matrice "SWOT"),
en adéquation avec la stratégie de l'entreprise :

*vision « interne »
(l'entreprise)*



*vision « externe »
(l'environnement)*



forces	faiblesses
opportunités	menaces

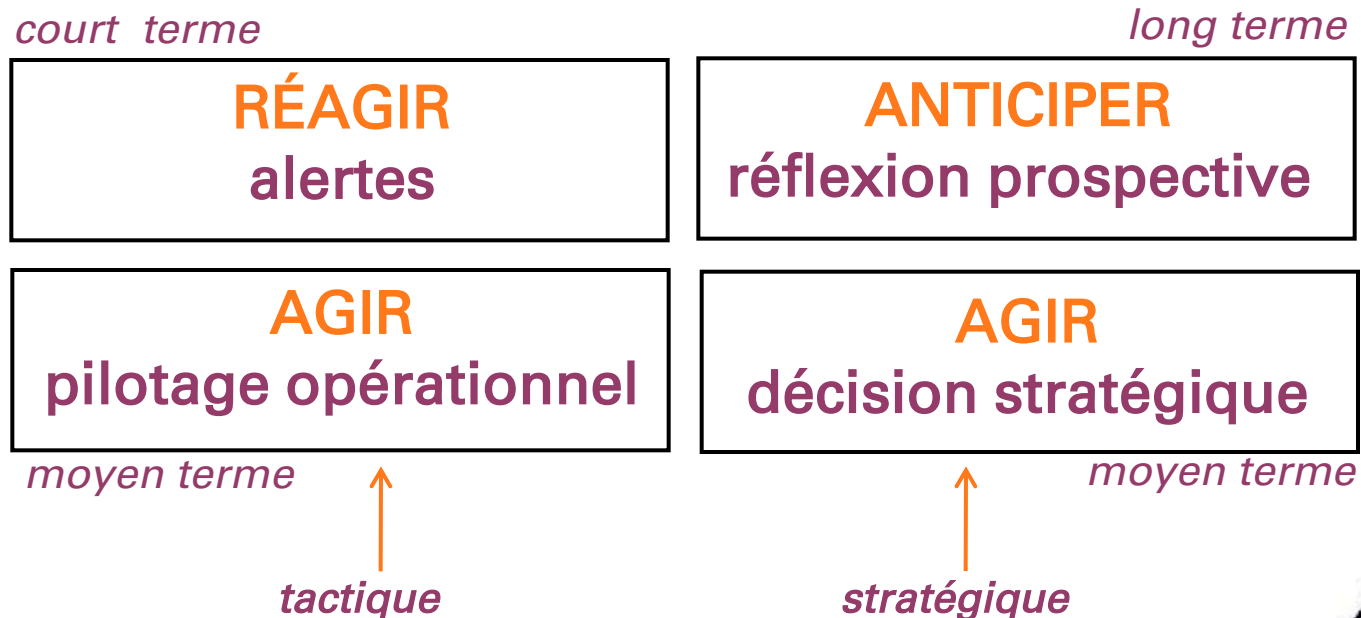


Spécification des besoins

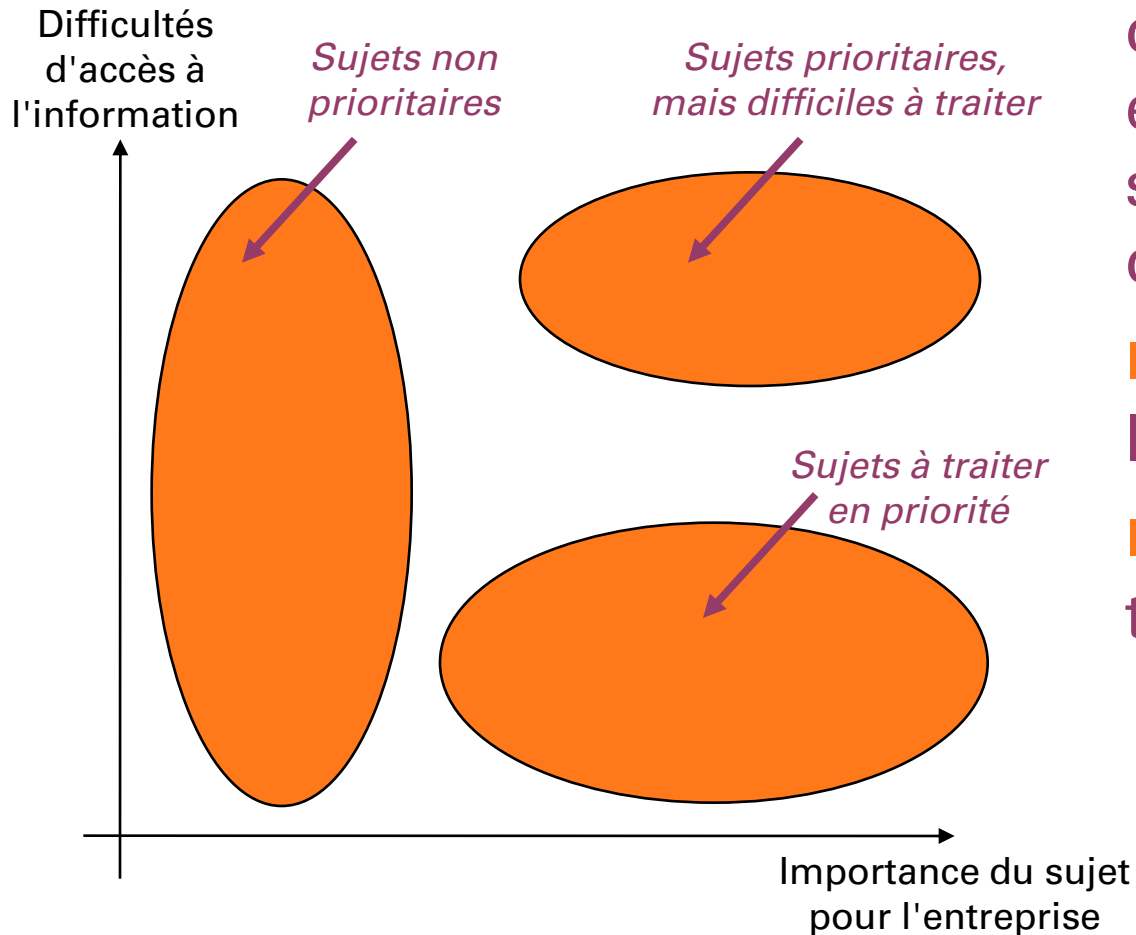
Cette analyse permet d'imaginer des objectifs :

- compenser les faiblesses de l'entreprise,
- préserver voire accentuer les forces de l'entreprise,
- déjouer les menaces,
- saisir les opportunités,

déclinés sur 4 modes (outils) d'actions :



Programme d'actions et priorités



Les actions à lancer en matière d'intelligence économique le seront en fonction de deux paramètres :

- l'importance pour l'entreprise
- la difficulté à trouver l'information



Protection des informations

L'entreprise doit assurer

- la protection de ses savoir-faire spécifiques (différenciateurs / discriminants)
- protéger l'information à valeur ajoutée capitalisée par ses activités d'intelligence économique



Le coût de l'IE

Coût de l'IE : 200 à 250 € annuels en moyenne par employé (2003-2004)

Exemple de répartition des dépenses annuelles d'information

Cas (réel) d'un fabricant de produits de grande consommation

abonnement à des revues	3 000
achat d'ouvrages (annuaires, normes, dictionnaires...)	1 500
consultation de banques de données professionnelles	1 000
étude documentaire par un courtier	2 500
étude demandée à un centre technique	18 000
études de marché	30 000
participation à des salons et séminaires	7 000
<i>sous-total :</i>	<i>63 000</i>
temps passé en interne (salaires)	45 000
<i>total :</i>	<i>108 000 €</i>



Mesure du retour sur investissement

indicateurs qualitatifs

- pertinence des informations collectées, rapidité de recherche
- cohérence du traitement avec la stratégie et l'organisation du travail
- décisions prises grâce à l'IE
- qualité de la couverture des domaines

indicateurs quantitatifs

- gain de coûts (achats, sous-traitance, R&D...)
- gain de délais
- gain de qualité (produits et services fournis)
- intégration d'un nouveau procédé
- gain de chiffres d'affaires généré par le lancement d'un nouveau produit ou l'adaptation d'un produit existant



Des partenaires officiels de l'IE en France

Rechercher des informations économiques

- Minefi (Ministère des Finances) : www.entreprises.minefi.gouv.fr
- les CCI en France : www.cci.fr
- Ubifrance (développement économique international) : www.ubifrance.fr

Mettre en place un dispositif d'IE

- le site gouvernemental d'IE : www.intelligence-economique.fr
- les Préfectures de région ont chacune un correspondant IE
- les DRIRE : www.drire.gouv.fr
- le portail d'IE des CCI : www.portail-intelligence.com

Se protéger

- la DST
- le CLUSIF (Club de la Sécurité de l'Information Français) : www.clusif.asso.fr
- l'INPI (contrefaçon, protection des marques, brevets...) : www.inpi.fr



Un exemple d'étude d'IE

Client :

Organisme régional de développement économique

Objectif :

disposer d'une vision claire des évolutions technologiques en cours dans le domaine de la motorisation et de la transmission automobile, et de leurs conséquences industrielles à moyen et long termes pour la région.

Pour, à terme :

- apprécier les impacts potentiels sur le tissu économique régional
- repérer les domaines technologiques où les compétences régionales de recherche peuvent être mobilisées et valorisées
- identifier les acteurs susceptibles de venir renforcer la filière automobile régionale



La prospective en matière de motorisation et de transmission

Évolution comparée du marché mondial des motorisations et des transmissions

technologie	(1) motorisations											(2) transmissions			
	MCI						hybrides		EV			classiques		CVT	contrôle électron.
	classique	diesel DI	common rail	GDI	contrôle soupapes	bicarb.	sur base batteries	mibrid	sur base PAC	batteries	PAC	manuelle	automatique		
<i>échelle temps</i>															
aujourd'hui (2001)	FORT	moyen	moyen	faible	faible	faible	faible	très faible	(absent)	faible	(quelq. protos)	FORT	moyen	faible	très faible
court terme (2005)	moyen	moyen / FORT	moyen / FORT	moyen / FORT	moyen / FORT	faible	faible	faible	très faible	faible	très faible	moyen	FORT	moyen	faible
moyen terme (2010-2020)	faible	FORT	FORT	FORT	FORT	très faible (2 %)	moyen	moyen	faible	très faible (<5 %)	faible	moyen	FORT	FORT	FORT
long terme (2020 et plus)	très faible	FORT	FORT	FORT	FORT	très faible	faible	moyen	moyen	très faible	moyen	faible	FORT	FORT	FORT
MCI 2010 : 90 % du marché mondial 2020 : il y en a encore 75 % sur le marché mondial							EV et hybrides 2010 : 5 à 10 % du marché mondial 2020 : 25 % du marché mondial					en 2000 : - États-Unis et Japon : plus de 80 % des véhicules - Europe : 15 %		en 2005 : sera le premier type (véhic. neufs)	
véhicules diesel Europe : en 2005, 40 % États-Unis : en 2010, 10 % Monde : en 2010, le marché aura augmenté de 75 %, puis stagnera, sauf en Asie							PAC en 2020 : 5 à 10 % de l'ensemble du parc et 25 % des véhicules neufs					en 2005, Europe : 25 %, notamment pour le diesel			



Les technologies concernées

Alimentation-carburant
Carburation
Combustion
Bloc-moteur
Échappement
Refroidissement
Alimentation électrique
Capteurs MCI
Common rail
Carburation GDI
Combustion GDI
Combustion bicarburation
Batteries
MCI de petites cylindrées

MCI

Alimentation-carburant
Carburation
Combustion
Bloc-moteur
Échappement
Refroidissement
Alimentation électrique
Capteurs MCI
Moteurs électriques EV
Ultracapacités
Échanges de chaleur EV
Contrôle électronique EV
Batteries
MCI de petites cylindrées
Chaîne hydrogène
Transformation carburants
Matériaux PAC
Chimie PAC
Gestion des fluides PAC

hybrides électriques



Les potentiels industriels et scientifiques régionaux

MCI de petites cylindrées HEV	1
Ultracapacités	3
Chaîne hydrogène PAC	3
Transformation des carburants PAC	3
Gestion des fluides PAC	5
Échanges de chaleur EV	6
Contrôle électronique EV	6
Matériaux PAC	10
Chimie PAC	10
Combustion bicarburation	11
Batteries	12
Moteurs électriques EV	13
Common rail	26
Combustion GDI	29
Alimentation électrique	30
Refroidissement	32
Carburation GDI	32
Contrôle électronique boîte	38
Transmission CVT	39
Capteurs MCI	43
Échappement	45
Alimentation en carburant	49
Carburation	55
Combustion	56
Bloc-moteur	62
Boîtes de vitesse	71

Ce classement combine les potentiels industriels et scientifiques des acteurs régionaux avec ceux des partenaires extra-régionaux



Les résultats

La lecture se fait ici à moyen terme*:

- les abscisses sont les potentiels industriels régionaux (en termes de technologies) classés selon la notation des experts (1 à 71)
- les ordonnées comportent les motorisations et transmissions classées par ordre d'intérêt croissant sur le marché mondial (de 0 à 5) au terme considéré

Quadrant supérieur droit (en fond grisé) : des actions sont à y mener prioritairement.

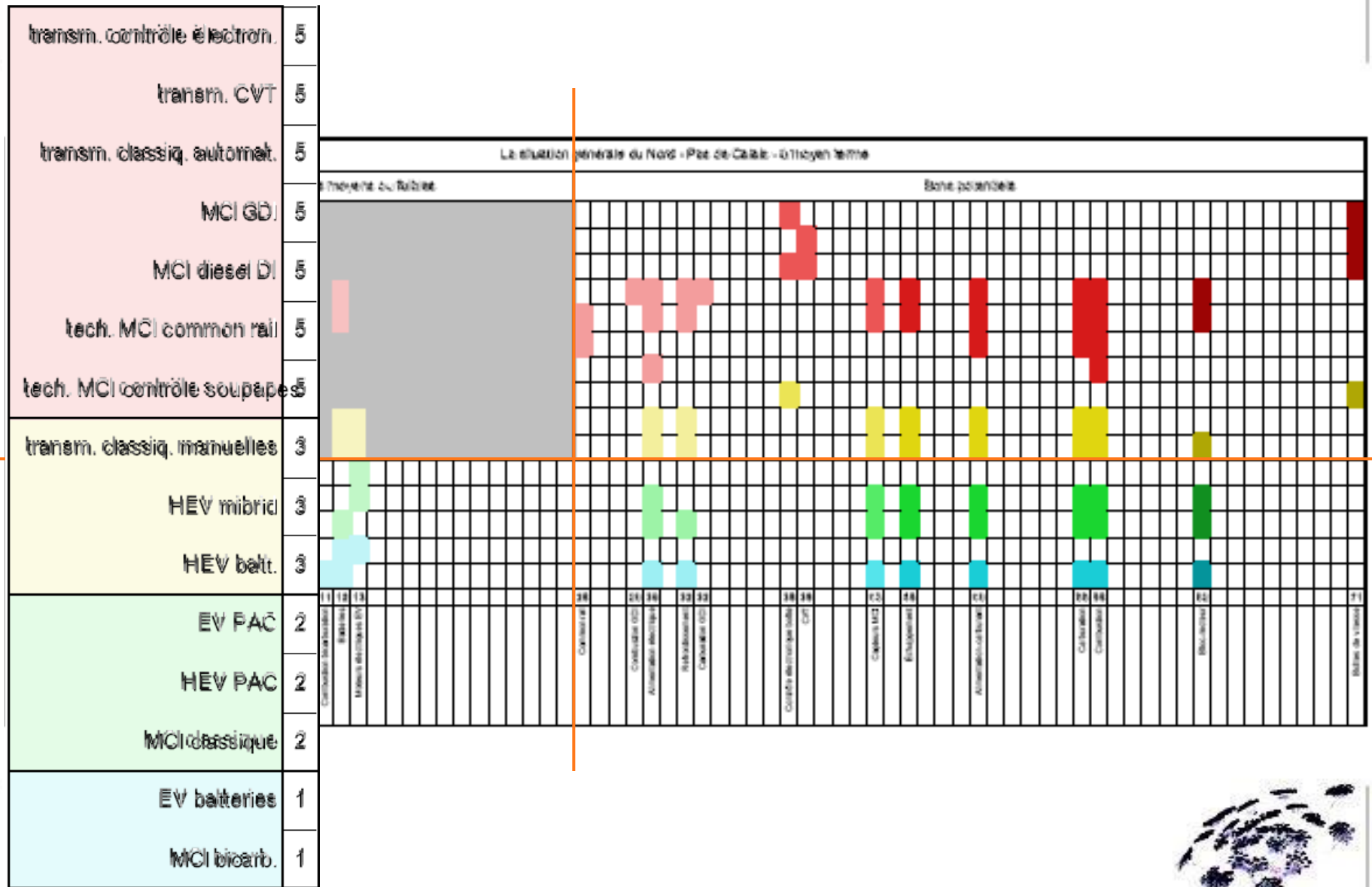
- la position de la technologie concernée sur le marché mondial est bonne
- la position régionale est inférieure à 25 (potentiels globaux) ou 35 (potentiels scientifiques), donc mauvaise.

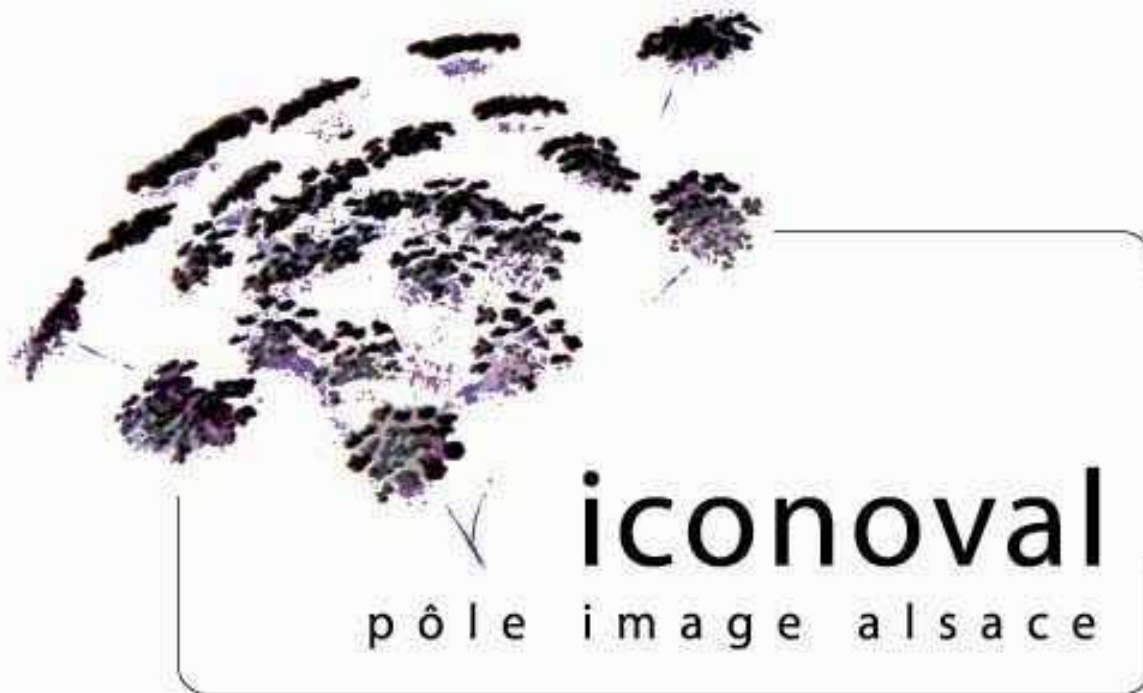
Ces technologies sont à développer au niveau régional si l'on veut maintenir les potentiels d'excellence régionaux au niveau de celui des autres régions automobiles mondiales.

(*) mais il y a 4 lectures possibles (une par étape temporelle : aujourd'hui, court, moyen et long terme)



La situation à moyen terme





Merci de votre attention