



Vous avez dit « Intelligence économique »?

Philippe CLERC

Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie

IGPDE - Paris

05 juillet 2012



« Si tu n'as pas de stratégie pour le futur,
alors tu n'auras aucun avenir»

Wayne Rozenkrans

Competitive intelligence manager

Astra Zanece



Caractéristique de l'environnement de l'entreprise

- Situation d'hyper concurrence et de « guerre économique »
- De la crise financière sans précédent à la crise productive



Ce qui nous préoccupe aujourd'hui c'est bien le futur, le futur comme enjeu collectif.

Pour survivre dans un contexte de crise et d'intensification des rapports de force concurrentiels

Une seule réponse et une urgence

Innover

L'entreprise
Quelle organisation?
Quelle stratégie?



Par **innovation**, entendons toutes démarches de changement qui vise à renforcer les capacités de l'entreprise pour la rendre compétitive et pérenne.

Cela inclut la mise en place,

- d'innovation de produit,
- d'innovation de procédé,
- D'innovation de services,
- d'innovation technologique,
- d'innovation organisationnelle.

L'innovation irrigue toutes les fonctions de l'entreprise. Elle est un véritable état d'esprit porté par les hommes et les femmes de l'entreprise.



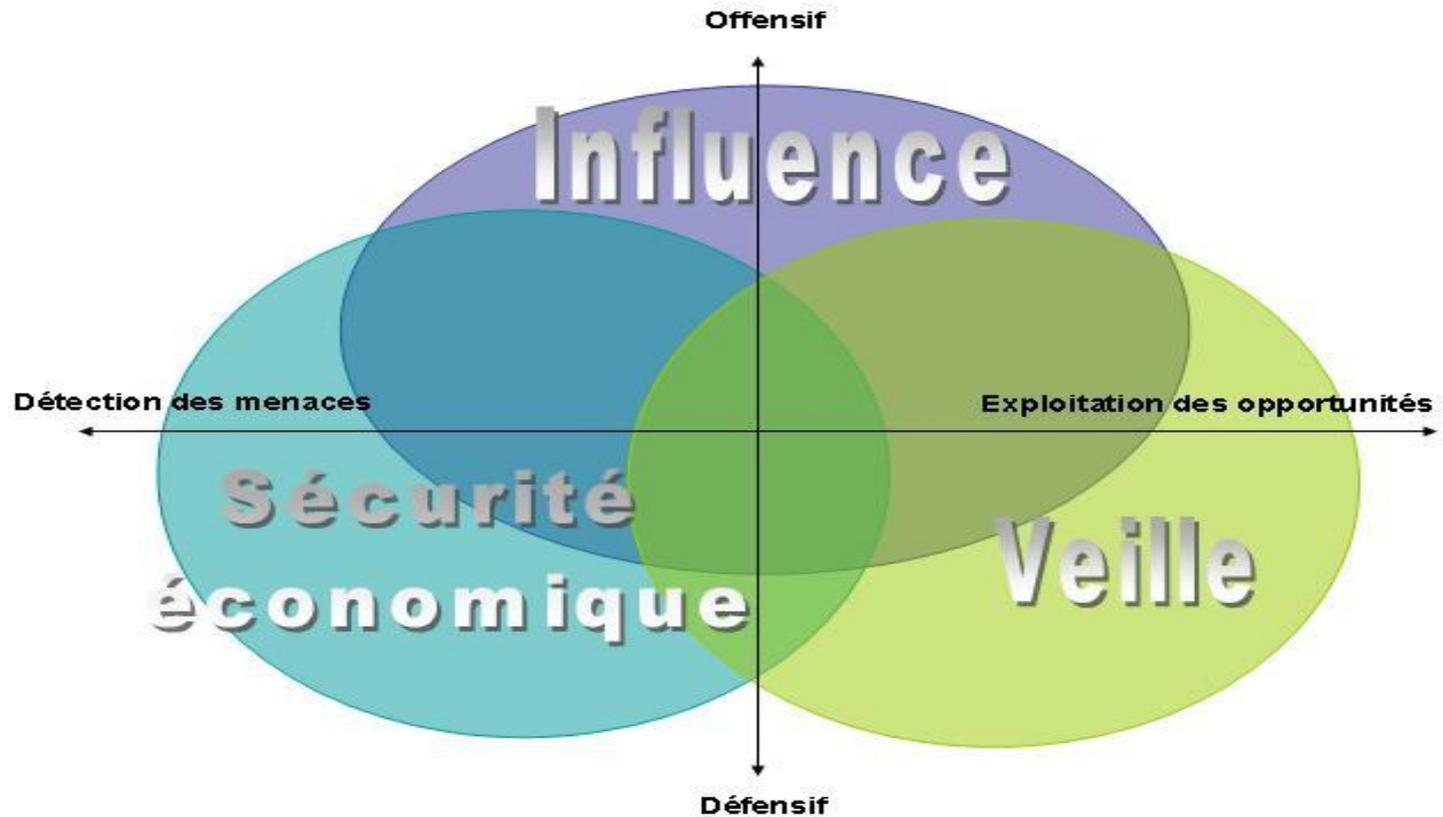
Cela implique une mobilisation générale des entreprises, de l'État, des administrations, des collectivités territoriales, des CCI

afin qu'ils s'organisent pour *connaître l'environnement économique, le comprendre, l'analyser et anticiper les contraintes et les opportunités des marchés*»...

Intelligence collective

Cela implique,

- la maîtrise de l'information et de la connaissance comme condition clé d'accès au marché et d'une bonne gestion des projets.
- la mise en place d'une stratégie d'intelligence économique par les entreprises et leurs partenaires.





Un débat a cours: l'intelligence économique est-elle une pratique adaptée aux PME ?

Plusieurs enquêtes en France, en Europe et aux Etats-Unis ont propagé l'idée que l'intelligence économique est une pratique pour grandes entreprises, voire multinationales appartenant à des secteurs stratégiques pour l'Etat (défense, hautes technologies, énergie...).

Faux.

Pourquoi cette erreur de jugement ?

Les pratiques de gestion et donc d'intelligence économique dans les PME sont beaucoup plus informelles que dans les grandes entreprises. Il est donc difficile d'identifier des pratiques d'intelligence économique formalisées.



Ainsi la pratique de l'intelligence économique n'est pas liée à la taille de l'entreprise.

Elle est adaptée aux besoins, pratiques et organisation des PME petites et grandes. Les enquêtes récentes conduites par des Chambres de commerce et d'industrie le démontrent :

- 15 et 20 % des entreprises françaises de moins de 200 personnes pratiquent l'intelligence économique ;
- plus d'un tiers pratique la veille (technologique, réglementaire, commerciale, concurrentielle) la moitié des PME est déjà concernée par ces pratiques.

[http://www.bretagne.cci.fr/Enquête sur les pratiques de veille et d'intelligence économique des entreprises bretonnes](http://www.bretagne.cci.fr/Enquête_sur_les_pratiques_de_veille_et_d'intelligence_économique_des_entreprises_bretonnes)



Quelques faiblesses toutefois.

L'intelligence économique souffre d'une vision encore parcellaire centrée sur la veille.

Pour les chefs d'entreprise PME les briques sécurité économique et influence sont plus difficile à appréhender



Dans la pratique de l'intelligence économique, les PME vivent des avantages et des freins.



Avantages: imaginatives, agiles, flexibles, innovantes, intuitives en matière d'intelligence économique. Humilité.

Freins: temps disponible, manque de moyens, organisation, outils culture de l'information, de la sécurité et formalisation de la stratégie.

Les Petites entreprises encourent un risque majeur : la défaillance informationnelle ou passer à côté d'une information stratégique essentielle à leur survie (nouveau produit, nouvel entrant sur le marché, technologie, marché, réglementation)



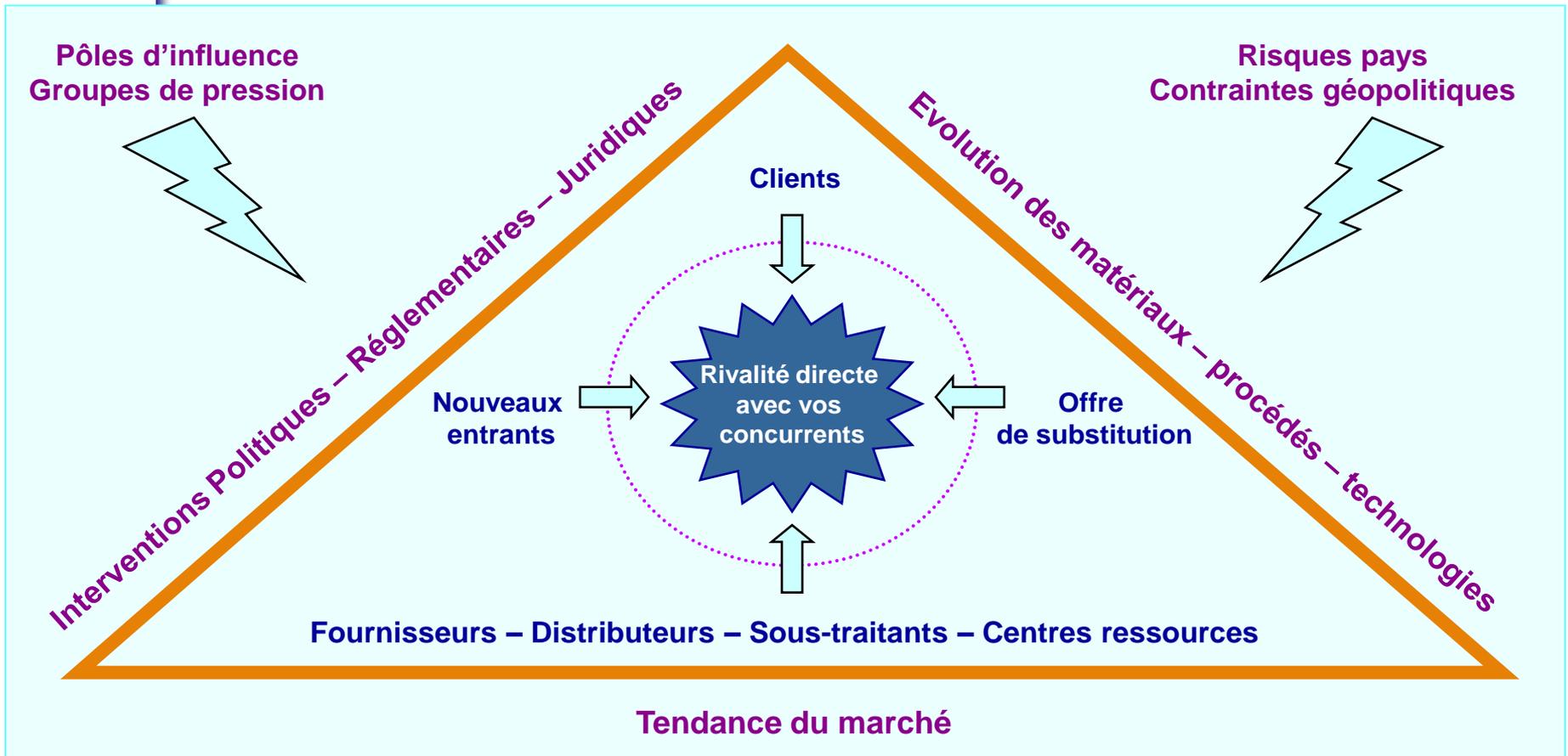
Concernant l'application de l'intelligence économique par les PME, il convient de,

Déterminer les facteurs externes qui impactent et parfois contraignent la liberté d'action de l'entreprise.

Définir les actions qui favoriseront son développement tout en réduisant la prise de risque.



1 - Déterminer les facteurs externes qui impactent et parfois contraignent la liberté d'action de l'entreprise.



Représentation dynamique de l'écosystème de l'organisation



Les groupes de pression sur internet influencent l'administration de l'Europe pour prendre des réglementations favorables aux consommateurs ou à un secteur industriel.

Une crise sociale grave dans un pays fournisseur de métaux rares crée un risque pays et met en difficulté le secteur industriel dépendant de ce métal.

Les fournisseurs, les distributeurs peuvent exercer un pouvoir de négociation sur les produits et les prix et créent un risque pour la petite entreprise.

Le donneur d'ordre change de stratégie sans prévenir ses sous-traitants : intérêt de regarder le marché à travers les yeux du client ou du donneur d'ordre.



2 - Définir les actions qui favoriseront le développement de l'entreprise tout en réduisant la prise de risque.

Le problème pour l'entreprise est de sélectionner précisément les facteurs externes qui influencent sa stratégie pour ne pas se noyer dans l'information (infobésité)

Définir les sources d'opportunités et de menaces et choisir celles à surveiller en priorité.



Information, stratégie et développement de l'entreprise

Exemple identification des sources de menaces - Entreprise

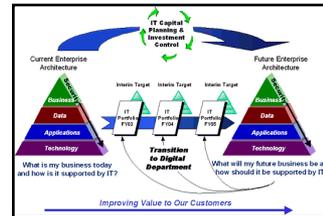
1	2	3	4	5	6
1	Exemple identification des sources de menaces - Entreprise				
2					
3					
4	Utilisateur : Comité de Direction		Référence : TBRI001		
5	Animateur : PL		Date : 13 octobre 2004		
6	Rupture technologique et évolution des procédés		Substituabilité des matières ou des produits		
7	Traçabilité : RFID (à creuser) Niveau de compétence en magnétique (avenir, retard ?). Reprendre la main sur le produit grâce à des progrès sur le magnétique. Rayage : acquérir savoir faire pour générer trait de qualité supérieure (poussé par la demande du marché). Pas parti d'une copie blanche		nouvelles techniques d'impression couleur (sublimation et jet d'encre). Partie signalisation : gravograph n'a pas la techno (électrotechnique : remplacée par le printing, moins cher donc perte de marché) A faire : trouver une alternative pour répondre au changement, ajouter à côté de la gravure		
8	Potentiel de concentration et d'intégration H ou V		Contraction ou mutation de l'offre ou de la demande		
9	stratégie 2005 pour développer une intégration verticale, customiser les machines. Développement de partenariat pour compléter l'offre et mieux répondre aux offres des concurrents.		oui ! (machine avec kit de consommable, outil, formation, maintenance, financement (renforcement du package bundling).		
10	Banalisation des savoir-faires		Barrières à l'entrée		
11	Oui, les technologies utilisées par l'ensemble des acteurs.		marché facile d'accès, faire petits tout le temps (ex technomark). Même quand avance techno, pas su exploiter l'avance en terme de force de frappe ! Nommer qqun pour le marché VIN. les concurrents savent rattrapper le retard. Gravograph :		
12	Mouvements concurrentiels frontaux		Nouveaux entrants		
13	partenariats commerciaux concurrents (TRODAT (laser CO2+ ROWMARK (matières à graver)) et prédation. TELESIS (utilisation d'une erreur marketing sur le plan juridique).		ACTUALITE (dont "contrefacteurs"). Concurrents asiatiques : contenir nos concurrents sur leur territoire. oui (à travers la banalisation). partie de gamme et prix plus bas. Japon et Chine, Taiwan.		
14	Guerre des prix		Insécurité		
	OUI +		Gravograph : fournisseurs panel à sécuriser pour délai de livraison (consommables):		

Menaces marché / Menaces institutionnelles / Menaces sociétales /

Définir les sources de menaces et choisir celles à surveiller prioritairement



3 - Définir les actions qui favoriseront le développement de la petite entreprise tout en réduisant sa prise de risque.



Une stratégie claire

Par exemple définir des stratégies de différenciation, de niche et de diversification grâce à la pratique de l'intelligence économique



La différenciation consiste à échapper à une concurrence directe par les prix et les coûts en produisant une offre spécifique, une offre innovante.

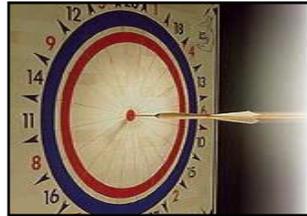
La stratégie de niche (ou concentration) consiste dans l'application d'une stratégie sur un groupe de clients, ou sur un segment particulier de la gamme des produits, ou sur un marché géographique précis.

Elle nécessite une connaissance pointue du marché à segmenter. Le système de renseignement de l'entreprise est donc crucial et la PME devra particulièrement soigner sa veille commerciale et marketing.



La diversification consiste à s'engager dans des activités nouvelles en s'éloignant de sa base de production et/ou de sa base commerciale.

Cela entraîne un changement de métier pour l'entreprise qui doit utiliser de nouvelles technologies, et/ou de nouvelles matières premières, et/ou de nouveaux réseaux commerciaux, et/ou qui s'adresse à de nouveaux clients .



Des besoins d'informations ciblées

La PME, pour se diversifier par exemple devra collecter, traiter et utiliser des informations sur sa future nouvelle base productive et/ou commerciale.

Il s'agira d'affronter un environnement nouveau, une concurrence nouvelle, ce qui suscitera d'importants besoins en informations ciblées.



Des collaborateurs formés.

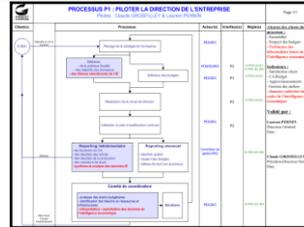
Dans une PME l'intelligence économique est animée et gérée par le dirigeant, parfois avec un collaborateur en charge du commercial ou de la technique.

Or, nous constatons en France un phénomène déjà en cours aux Etats-Unis : **la fin de l'expert en IE** et l'avènement de la pratique pour le plus grand nombre. Chacun dans sa fonction devra progressivement intégrer des compétences de veille, d'analyse et de protection de l'information.



C'est en fait un modèle dans lequel rentre facilement la PME pour son plus grand bénéfice. Les compétences en IE sont distribuées dans les différentes fonctions et animées par le dirigeant.

Il convient alors de former les collaborateurs aux compétences (en France les CCI ont créé des référentiels de compétences en IE)



Des principes d'organisation

Faut-il nommer un animateur/coordonateur de l'IE dans l'entreprise ? Faut-il, faute de moyens et de compétences, externaliser la fonction IC ?

Comment structurer la fonction de façon transversale ? Comment organiser des réunions d'experts pour mieux analyser les contraintes et les opportunités ? Comment gérer des réseaux d'intelligence collective ?



Le réseau est un moyen de palier le manque de ressources des PME pour organiser des veilles et trouver l'information.

Les réseaux personnels et professionnels sont également un moyen de diffuser l'information, dans le cadre de pratiques d'influence.

Les enquêtes montrent que les PME qui pratiquent l'intelligence économique utilisent plus leurs réseaux que les autres PME.



Des supports et des méthodes

Les supports et les méthodes servent aux PME à **cartographier l'information et analyser les situations**. En particuliers les méthodes d'analyse telles que la matrice SWOT, l'identification des Domaines d'activités stratégiques sont bien adaptées aux PME parce que faciles d'utilisation et productive.

De plus en plus les experts qui animent des filières regroupant des PME ou animant des pôles de compétitivité utilisent **les chaînes de valeur** pour cartographier les savoir faire stratégiques et identifier ceux nécessaires à la création de niches ou d'innovation.



L'utilisation des méthodes et plus généralement les pratiques de veille requièrent la mise en place d'une démarche (charte) éthique.

La légalité des actions est donc indispensable. Une étude en France a montré que les patrons de PME pratiquant l'intelligence économique étaient particulièrement soucieux de cette légalité

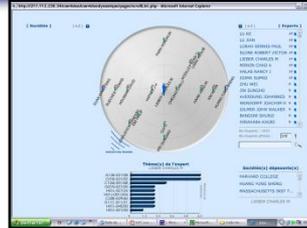
Elle s'impose à l'international sous l'angle des politiques de «confirmité» : responsabilité sociale de l'entreprise.



Des techniques

La mise en œuvre de l'intelligence économique nécessite la maîtrise de techniques concernant le recueil de l'information et l'organisation de l'analyse dans l'entreprise (réseaux d'experts), la sécurité de l'information et la détection de menaces et d'opportunités, l'influence.

Concernant la veille, l'entreprise mettra en place des techniques de surveillance des tendances de marchés croisant le marketing et le recueil informel d'information avec la surveillance de conversations sur des chats de consommations.

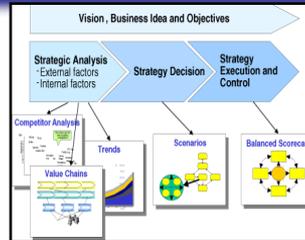


Des logiciels et une base de connaissance active

Le marché offre de plus en plus de logiciels gratuits adaptés aux PME pour le recueil, la cartographie de connaissances et d'informations, le partage d'information sur des espaces collaboratifs.

Par ailleurs la PME doit se doter d'une mémoire vive regroupant les connaissances et les informations à valeur ajoutée sur son activité.

Cela permet de lutter contre la non diffusion d'une majorité d'information pourtant essentielles à différentes fonctions commerciales, productive, RH...



Un processus de raisonnement stratégique

Aujourd'hui et surtout pour une PME la complexité du terrain de jeu et des forces du marché ne permet plus d'appliquer des plans opérationnels préétablis. L'environnement concurrentiel se transforme en permanence.

Le processus de raisonnement stratégique signifie un processus dynamique qui se déroule en prenant en compte en permanence les informations et les variables qui modifient les situations concurrentielles. La pensée chinoise connaît bien ces processus dit d'intelligence de situation.



Conclusion.

Comme j'ai tenté de le montrer dans mon propos l'intelligence économique constitue un ensemble de techniques et de méthodes qui est tout à fait **adapté à l'entreprise petite et moyenne.**

Elle peut se mettre en place progressivement à partir de techniques de veille simples sur un nombre de cibles limitées, mais choisis selon l'intérêt stratégique de l'entreprise.



Conclusion.

Une évolution importante doit être notée dans les pratiques d'entreprise.

La réponse au défi de la mondialisation rend de plus en plus difficile la compréhension des marchés et poussent les PME à **collaborer et partager** leurs capacités d'intelligence des situations technologiques et d'affaires, ce que les observateurs nomment l'intelligence collaborative ou collective.



Je vous remercie pour votre attention

p.clerc@acfc.cci.fr

www.cci.fr