

INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET DEVELOPPEMENT A
L'INTERNATIONAL EN PME

COMPETITIVE INTELLIGENCE AND INTERNATIONAL DEVELOPMENT IN
SMES

Ludovic DENOYELLE, ARIST Bourgogne, Dijon

Résumé Le développement d'une entreprise à l'international est grandement facilité par la mise en place d'un système d'intelligence économique. Cependant, celui-ci doit se conformer à un cadre de référence bien défini

Abstract Setting up a true competitive intelligence system in a company will greatly improve its international growth. However, such a system should rely on a frame of reference.

TEXTE

L'intelligence économique est en train de devenir une réalité pour les PME, en particulier pour les plus dynamiques d'entre elles. De nombreuses opérations pilotes¹ et ouvrages² ont montré que les entreprises les plus aptes à intégrer le concept d'intelligence économique répondaient toutes à l'un des deux critères :

- dirigeant ouvert et en contact fréquent avec l'extérieur
- présence de l'entreprise sur les marchés à l'exportation.

En effet, la présence sur un marché étranger entraîne une double prise de conscience. Les règles de la concurrence sont de plus en plus complexes; les sources d'information usuelles en France (annuaires, Minitel, syndicats professionnels, CCI ...) sont largement différentes à l'étranger. Cette prise de conscience amène tout naturellement le chef d'entreprise à une plus grande réceptivité vis à vis des concepts d'intelligence économique.

SYSTEMES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN PME

Le concept d'intelligence économique regroupe en fait deux notions ou plus exactement deux réalités. La première est évoquée dans les autres interventions du congrès. Elle concerne la mise en place et le fonctionnement de dispositifs d'assistance au tissu industriel. Ces dispositifs regroupent un ensemble d'acteurs économiques fonctionnant avec une logique d'échange de l'information et de gestion améliorée de celle-ci.

La deuxième notion se rapporte à la mise en place de systèmes d'intelligence économique propres à chaque PME. Une telle action doit s'appuyer sur un référentiel dont les principaux éléments sont présentés ici.

Engagement de la direction : Définition de la stratégie

La direction doit définir et consigner par écrit les enjeux futurs auxquels va être confrontée l'entreprise. En particulier, doivent être exprimés les objectifs, le métier de l'entreprise, l'environnement et notamment :

- les projets de développement essentiels et les principales décisions à prendre à moyen terme
- les menaces perceptibles actuellement et les zones d'opportunités potentielles
- les contraintes existantes et les forces et les faiblesses

En pratique, il convient dans un premier temps de limiter le nombre de projets de développement qui entreront dans le champ de la mise en place d'un système d'intelligence économique. L'expérience montre que les projets d'implantation à l'étranger figurent souvent parmi les axes retenus en priorité.

Ressources

Un responsable/animateur « Intelligence Economique » doit être clairement désigné (sans pour autant que cela soit sa fonction principale); il doit disposer d'un capital confiance dans l'entreprise. Il doit disposer de moyens techniques spécifiques (voir les sections Accès aux sources et Outils)

Plan de recherche

Le plan de recherche fait le lien entre la stratégie de l'entreprise, ses besoins en information et la collecte de celle-ci. Il est indispensable car il permet d'adapter le recueil d'informations aux ressources disponibles; il évite également d'être «noyé» par l'information inutile, car il fixe des priorités.

Un plan de recherche est organisé suivant

- les projets de développement et les axes de surveillance (menaces/zones d'opportunités).

Il comporte pour chaque projet ou axe

- l'expression claire et simple des besoins d'information faite par le(s) décideur(s).

Et pour chaque besoin :

- Source, événement, personne auprès de qui l'information peut être obtenue
- Personne(s) en charge de la collecte
- Date limite d'obtention de l'information
- Utilisateur(s) de l'information et/ou traitement envisagé

Accès aux sources d'information; procédures

On distingue essentiellement quatre types de sources d'information selon le média utilisé pour véhiculer l'information.

- Internet et les bases de données.

Internet est devenu un moyen d'accès à l'information incontournable. Néanmoins, l'absence de structuration du réseau rend nécessaire la mise en place d'une procédure régissant la recherche d'information sur Internet.

La recherche d'information via Internet peut tout à fait être sous-traitée.

Les bases de données structurées sont toujours la première source d'information écrite. Leur utilisation nécessite au préalable une formation indispensable, ainsi que la mise en place de procédures.

La sous-traitance est conseillée; en particulier pour l'information contenue dans les brevets.

- Les revues techniques

Les magazines techniques sont actuellement une source privilégiée des entreprises qui a l'avantage de présenter de l'information récente sous des formats variés (articles, brèves, publicités...)

Une démarche d'Intelligence Economique ne peut se contenter d'une simple lecture "au fil de l'eau"; la mise en place de procédures telle que l'installation de lecteurs pilotes, est prioritaire; elles permettent de s'assurer que les bonnes personnes ont lu les bons articles et que les éléments d'information nouveaux ont été capitalisés

- Les lieux d'échanges directs (foires et salons, conférences, visites ...) et les entretiens avec des spécialistes

Il est souvent question de sources informelles. Comme cette expression le laisse entendre, il est nécessaire de formaliser la démarche d'acquisition d'informations par ces canaux. Ceci signifie qu'il faut préparer de tels événements et débriefer pour diffuser et capitaliser l'information collectée (qu'elle soit orale ou sous diverses formes, plaquettes, photos, schémas, notes ...)
Des procédures peuvent être rédigées à cet égard.

- L'environnement (clients, fournisseurs, partenaires...) de l'entreprise
Cet environnement recèle une multitude de sources d'information informelles. Il est nécessaire également de formaliser le recueil et la transmission d'information, qui sont le fait d'acteurs tels que les livreurs, les monteurs, le service après-vente, les agents commerciaux...

Gestion de l'information collectée

- Traitement

Une information constitue rarement une réponse à un besoin précis. Le traitement de l'information permet d'apporter de la valeur. Un fonctionnement en Intelligence Economique doit garantir une analyse et une diffusion de l'information ainsi qu'une capitalisation de l'information brute ou traitée.

- Outils d'analyse, de diffusion et de capitalisation

Outre les analyses et commentaires apportés directement par des spécialistes internes ou externes, des outils de traitement de l'information peuvent s'avérer utiles. Il peut s'agir de grilles complétées manuellement, d'outils statistiques ou de logiciels de cartographie.

La circulation de l'information gagnera à utiliser des outils informatiques tels que la messagerie, les forums, voire les logiciels de groupware; sans omettre de s'adapter aux lecteurs-décideurs.

La capitalisation des connaissances pourra se faire suivant les circonstances grâce à un classement manuel (par exemple un classeur) ou informatique. On citera pour l'exemple : base de données, forum ou logiciel de groupware.

Protection de l'information

L'efficacité d'un dispositif d'Intelligence Economique repose également sur la capacité de l'entreprise à ne pas laisser partir des informations sur elle-même (ou en sa possession) qui pourraient être utilisées par des concurrents pour gagner un avantage. Des procédures (recommandations) permettant d'assurer une plus grande discrétion sont nécessaires, en lien avec les services sécurité de l'entreprise.

Revue de direction, audit interne, indicateurs

Afin de garantir le fonctionnement dans le temps du système d'Intelligence Economique, une revue de direction régulière s'impose de façon régulière. Celle-ci abordera les points suivants :

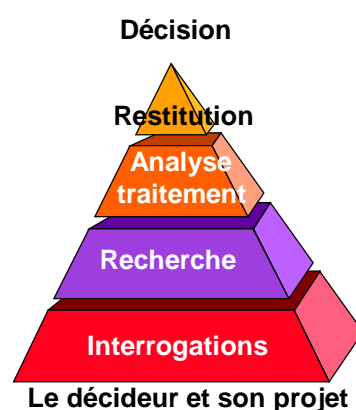
- quels types de réponses à leurs besoins en information, les décideurs ont-ils reçus?
- en quoi ces informations ont entraîné (ou modifié) une prise de décision?
- quel retour d'information (feed-back) a été apporté au(x) collecteur(s) initial des informations?

Par ailleurs, l'utilisation d'un audit interne peut se révéler utile.

Enfin, la mise en place de quelques indicateurs permet de mesurer l'activité et la pertinence du système Intelligence Economique.

UN PROJET DE DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL

L'entreprise Méca conçoit et développe des automates pour de grands donneurs d'ordre. Elle est cependant trop dépendante du marché français et d'un de ses clients prioritaire. Afin d'équilibrer son portefeuille de clients et de marchés, elle se lance dans un projet de développement à l'international. Dès le début du projet, le dirigeant a souhaité mettre en place un système d'intelligence économique qui permette de soutenir le projet et assister ses prises de décision. Le système mis en place comporte un point de départ : le décideur et son projet, un point d'arrivée : la prise de décision et quatre étapes intermédiaires, fréquemment rencontrées en gestion de l'information.



Niveau 1

Le projet de développement est présenté à tous le personnel sous une forme générale voire vulgarisée. Dans le cas présent, la description du projet figure sur l'Intranet, ainsi que les comptes rendus des réunions techniques d'avancement

En parallèle, un tableau détaillé des questions que se posent le chef de projet et le responsable IE circule au sein de l'équipe de projet. Ces questions sont regroupées par thèmes. Ce tableau permet en amont de la recherche d'information de cadrer les différents thèmes sur lesquels de l'information est sollicitée, mais permet également en aval de trier et de sélectionner parmi les informations collectées, les réponses nécessaires pour faire progresser le projet.

Niveau 2

Les outils de collecte et de sauvegarde d'information mis en place sont les suivants:

Notes d'étonnement; celles-ci sont issues pour partie des lecteurs pilotes, elles concernent le plus fréquemment les chiffres clés de tels ou tels marché, ainsi que le nom d'acteurs de la filière. Elles peuvent aussi parvenir de tout le personnel au retour de ses déplacements à l'étranger dans des foires et salons, mais aussi chez des fournisseurs. Les Notes sont ajoutées à un forum. Régulièrement, les lecteurs pilotes se réunissent pour évaluer la pertinence du dispositif, et un sondage annuel du personnel évalue l'impact global des notes d'étonnement.

Spécialistes techniques; leurs noms figurent dans l'Intranet au fur et à mesure qu'ils sont identifiés. Ces spécialistes appartiennent souvent à des centres techniques

mais peuvent aussi travailler chez des clients potentiels. A noter dans le cas de l'entreprise Méca, le référencement d'un journaliste technique responsable d'une rubrique « banc d'essai » en Allemagne. Ils sont interrogés soit par les chefs de projet, soit par le responsable IE afin d'adapter les produits aux spécifications techniques des différents pays ou de mieux cerner la concurrence.

□ Tableaux des sites Internet des concurrents, des principales autorités de régulation et associations techniques, des principaux acteurs. Ces éléments figurent dans l'Intranet; un logiciel de surveillance d'Internet est paramétré sur ces sites. La gestion en revient au responsable IE.

□ Lettre de veille au format HTML produite par l'ARIST Bourgogne à partir des publications internationales présentes sur Internet ou les bases de données en ligne. L'élaboration de cette publication interne est effectuée à partir des questions précises du chef de projet. Son format, par une utilisation judicieuse des liens HTML permet une prise de connaissance rapide du contenu et un approfondissement sélectif de certaines informations.

Niveau 3

Les informations collectées sont ensuite exploitées de diverses façons, soit directement par les chefs de projets pour conforter leurs options techniques et commerciales, soit sous forme de bilan avant les réunions d'avancement de projets ou encore sous forme de synthèse à destination du directeur, ou des chefs de projet. On citera notamment la création et la diffusion de tableaux détaillés sur les produits des concurrents et un comparatif avec les produits de l'entreprise à destination des commerciaux, des chiffrements des marchés dans les pays visés et un état de la réglementation à destination du marketing.

Niveau 4

Les compte rendus d'avancement des projets servent à suivre les prises de décision, ils figurent sur l'Intranet. Les accords en cours et les négociations font l'objet de notes de la direction.

CONCLUSIONS

L'entreprise Méca a multiplié par 2 le nombre de ses clients étrangers au cours des 2 dernières années et affirme ne plus pouvoir se passer d'un tel système dans son développement. Ce système a déjà été étendu à d'autres projets en dehors de l'international.

Afin de démultiplier l'impact de l'intelligence économique pour les PME et après le succès de l'opération pilote en Bourgogne^{3,4} menée par l'ARIST Bourgogne et Intelco Consultant, plusieurs opérations collectives viennent d'être lancées avec l'appui renouvelé de la DRIRE.

REMERCIEMENTS A

Christine Bathelier pour son aide précieuse dans les actions Intelligence Economique en Bourgogne

QUELQUES REFERENCES

1. DENOYELLE Ludovic, « Intelligence économique : Enjeux et retour d'expérience dans sept PMI de Bourgogne », 13^{ème} congrès IDT 97
2. HASSID Laurent, JACQUES-GUSTAVE Pascal et MOINET Nicolas « Les PME face au défi de l'Intelligence Economique », DUNOD , Paris 1997
3. SALA Jacqueline, « Du management participatif à l'intelligence économique », Veille Magazine n°20, p. 18-19
4. REMIZE Michel, « Sept PMI pionnières de l'intelligence économique », Archimag, n°119, p. 36-37