



# Intelligence Economique et stratégie d'entreprise

INSEEC- 3A  
Gilles Lejeune



# Le management stratégique s'appuie sur trois Concepts

- ◆ La raison d'être de l'entreprise et sa logique de développement
  - Mission
  - Formule stratégique
- ◆ L'avenir, l'incertitude, l'irréversibilité liée à une flèche du temps:  $t / ? / t + n$  ( $n$  = espace de réflexion retenu)
- ◆ Organisation de l'action reposant sur :
  - Gestion au sein de l'organisation
  - Dynamique d'interaction entre les diverses entités susceptibles de la composer



# Introduction

- ◆ La mise en œuvre d'une démarche d'IE repose alors sur une logique de sensibilisation et une préparation des dirigeants, mais aussi sur une capitalisation des pratiques et de l'expérience de chacun.
- ◆ On peut parler de la nécessité d'un véritable management de l'Intelligence Economique



# Plan

Pour en poser les bases, observons comment l'IE peut se situer par rapport aux outils et méthodes de management déjà utilisés par les entreprises

- ◆ L'IE et les principaux outils de management

Mais diriger ne se résume pas à la technique de gestion ou de direction.  
Diriger consiste à mobiliser plusieurs dimensions de l'action.

L'approche transversale et pluridisciplinaire de l'IE doit être pensée en relation avec le processus même de décision de l'entreprise.

- ◆ L'IE et ses relations avec le processus de décision



## Plan ( suite)

Enfin si l'IE consiste à mettre en valeur l'innovation ( sous toutes ses formes) et la référence à l'avenir, elle doit participer de la détermination des choix stratégiques

- ◆ L'IE et les choix stratégiques



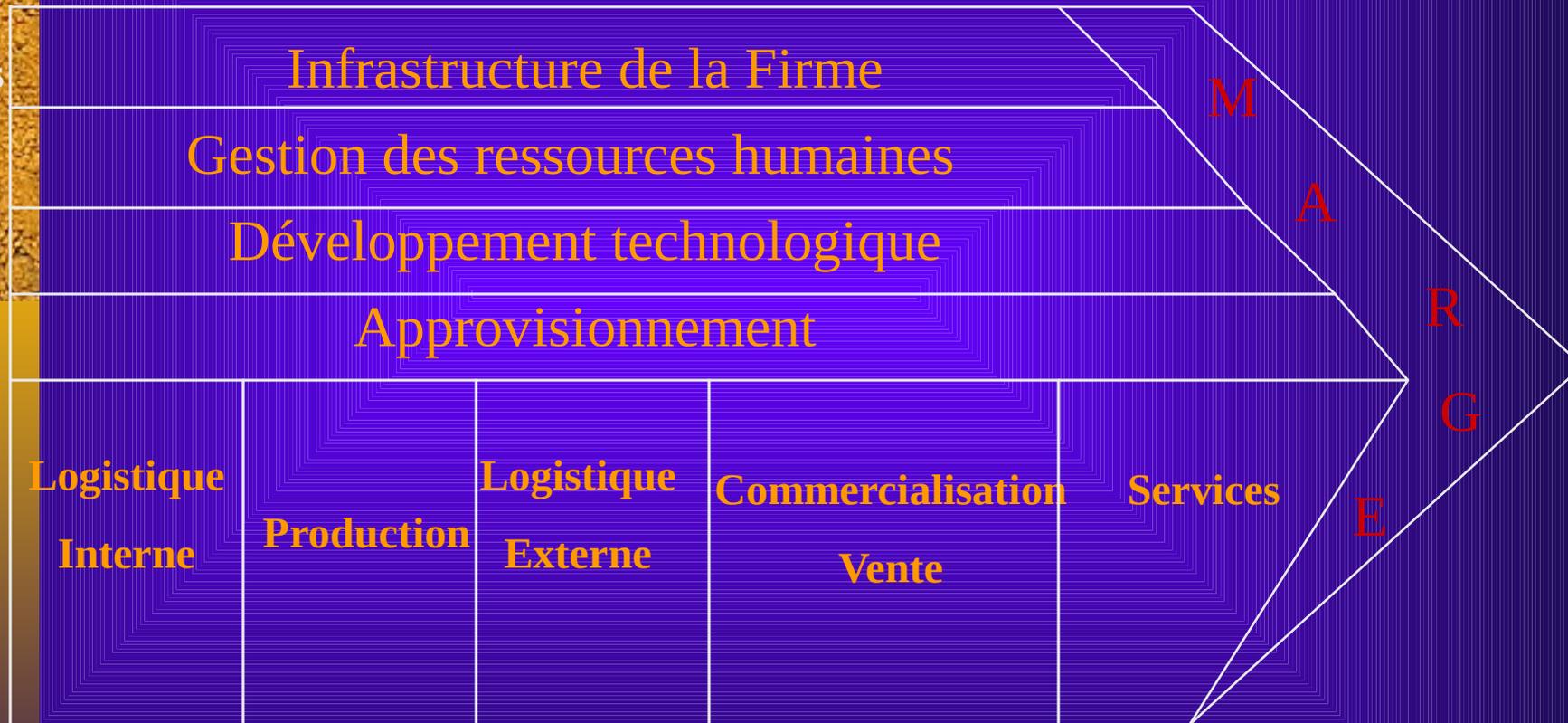
## CHAPITRE I

# L'IE et les principaux outils de management

# La chaîne de valeur Michael Porter



Activités  
de  
Soutien



Activités Principales



# L'IE et les principaux outils de management

- ◆ L'usage des outils de gestion est de plus en plus largement répandu dans les entreprises, quelle que soit la taille
- ◆ Au niveau mondial les outils les plus utilisés sont :
  - Le Benchmarking ( 82% de l'échantillon)
  - La planification stratégique ( 80 %)



# Outils de management employés

- ◆ En ce qui concerne les outils les plus diffusés concernent :
  - La rémunération sur la performance
  - Les compétences clés
  - La fidélisation de la clientèle
  - L'analyse de la chaîne de la valeur
- ◆ Le management par la qualité totale est moins mis en avant dans les grandes entreprises car utilisé depuis de nombreuses années
- ◆ Le ré-engineering, symbole de la réduction brutale des coûts, en perte de vitesse ~~



# Un changement d'état d'esprit

Depuis une période récente:

- ◆ Valoriser les techniques de création de valeur à long terme
  - Fidélisation de clientèle (CRM)
  - Qualité totale (TQM)
  - Gestion des compétences (KM)
- ◆ Les Outils de gestion ne sont pas la panacée 72% des utilisateurs mondiaux trouvent que les outils promettent plus qu'ils n'apportent réellement et 94% estiment qu'ils requièrent une forte implication de la direction générale



# Principales méthodes et outils de management dans l'entreprise

- ◆ TQM
- ◆ Benchmarking
- ◆ Analyse stratégique
- ◆ Veille stratégique
- ◆ Prospective
- ◆ Intelligence Economique



Total Quality Managment

T.Q.M



# Total Quality Management :TQM

- ◆ Typologie : Méthode de management
- ◆ Définition: Norme ISO 8402  
*« Mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et de la société »*



## TQM (2)

- ◆ Objectifs spécifiques : Recherche de la compétitivité par la diminution des coûts dont les coûts cachés de la non-qualité, avec amélioration continue des processus, la satisfaction du client et du personnel par la participation totale
- ◆ Démarche: Démarche d'évolution continue



# BENCHMARKING



# Benchmarking

- ◆ Typologie : Outil d'aide à la décision
- ◆ Définition : « *Recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité. C'est un processus d'évaluation des méthodes des entreprises leaders dont la finalité est de transformer celles de entreprise apprenante* »



## Benchmarking (2)

- ◆ Objectifs spécifiques : Analyse des méthodes de travail des plus performants identifiés dans le monde quel que soit le secteur.
- ◆ Démarche : Démarche de recherche continue de l'excellence en terme de qualité, de productivité, de pratiques par la comparaison et l'appropriation



## Le Benchmarking peut avoir plusieurs objectifs comme par exemple:

- ◆ aider la direction a aborder ou supporter des changements stratégiques.
- ◆ valider le progrès réalisé à l'intérieur d'une démarche d'amélioration de l'efficacité.
- ◆ améliorer la compétitivité.
- ◆ réduire les coûts.
- ◆ améliorer le niveau de satisfaction de la clientèle.



# Mais de quel Benchmarking parlons nous ?

- ◆ On parle toujours de benchmarking, en fait il y a plusieurs approches :
- ◆ Le Benchmarking Interne
- ◆ Le Benchmarking Concurrentiel
- ◆ Le Benchmarking Fonctionnel
- ◆ Le Benchmarking Générique
- ◆ Le Benchmarking Stratégique



# Benchmarking Interne

- ◆ Objectifs : comparaison de processus, produits et services à l'intérieur de l'organisation
- ◆ Contexte : première expérience dans le B, avant d'effectuer un B externe
- ◆ Avantages: Information à partager accessibles, solution adaptable car même culture, gains immédiats
- ◆ Inconvénients: informations partielles et préconçues, amélioration limitées, peu de conviction du management, réservé au GE



# Benchmarking Concurrentiel

- ◆ Objectifs : comparaison de processus, produits et services avec ceux des concurrents
- ◆ Contexte : tout le temps avec ou sans la coopération des concurrents
- ◆ Avantages: identification facile des partenaires, forte conviction du management, aide à la définition de priorités d'amélioration pertinentes
- ◆ Inconvénients: information difficiles à collecter, partage limité, peu de véritables révélations les points forts des concurrents sont déjà connus, risque de perte d'informations sensibles



# Benchmarking Fonctionnel

- ◆ Objectifs : comparaison d'une activité avec des entreprises de même branche industrielle non concurrentes
- ◆ Contexte : comparaison d'indicateur d'organisations similaires
- ◆ Avantages : informations, même confidentielles accessibles, innovatrice
- ◆ Inconvénients: généralement limité à des comparaisons de coûts, n'exprimant pas le « comment »



# Benchmarking Générique

- ◆ Objectifs : apprentissage des meilleures pratiques des entreprises non concurrentes ayant des processus similaires
- ◆ Contexte : pour acquérir des idées nouvelles après avoir épuisé toutes les voies d'amélioration déjà accessibles
- ◆ Avantages : vue étendue des possibilités d'amélioration, informations très accessibles, pratiques comparables
- ◆ Inconvénients: Partenaires potentiels difficiles à identifier, difficultés à transférer certaines informations, difficultés à intégrer les solutions et les résultats



# Benchmarking Stratégique

- ◆ Objectifs : Adaptation des stratégies gagnantes des partenaires avec qui l'entreprise a une collaboration établie
- ◆ Contexte : Pour définir de nouvelles orientations d'amélioration et pas seulement utiliser de nouvelles pratiques
- ◆ Avantages : Informations très accessibles puisque partagées à long terme, échanges d'informations très importants
- ◆ Inconvénients: Partenaires très difficiles à identifier, difficultés à convaincre les partenaires d'adopter une approche coopérative plutôt qu'une approche individualiste



Analyse comparative  
de produits et des  
procédés de fabrication  
au sein de son  
organisation

**Benchmarking  
interne**



ou  
avec ses  
concurrents  
**Benchmarking  
concurrentiel**



et/ou avec des  
entreprises excellent  
dans d'autres  
domaines et ayant  
des processus  
similaires

**Benchmarking  
générique**

développant une  
démarche coopérative  
à long terme

**Benchmarking  
coopératif**



en vue de  
comprendre et  
adopter des  
stratégies gagnantes  
de partenaires

**Benchmarking  
stratégique**





# Le premier de la classe !

- ◆ Notons que ces types de benchmarking ont en commun de mettre en avant la nécessité d'impliquer une comparaison avec un "best in class", que celui-ci soit un concurrent ou non.



# Une recommandation impossible

- ◆ Mais si toutes les entreprises suivaient à la lettre cette recommandation, toutes souhaiteraient impliquer dans leur démarche de grands noms et cela deviendrait rapidement pour elles, comme pour ces derniers, une situation impossible.



# No mercy !

- ◆ La sélection des partenaires d'un benchmarking n'en est que plus impitoyable, et on comprend pourquoi la plupart des expériences de benchmarking actuellement menées en France se limitent à celles associant exclusivement de grands groupes



Le choix des partenaires constitue donc de fait un problème de taille pour les entreprises qui se lancent dans un benchmarking, et en particulier pour les petites et moyennes entreprises.

Il paraît donc souhaitable que le benchmarking puisse évoluer de manière à n'admettre aucune restriction dans le choix initial des partenaires. Ce qui est tout à fait dans le domaine du réalisable.

Toute entreprise, quelle qu'elle soit, reconnue pour sa supériorité ou non, est en effet susceptible d'être à l'origine d'améliorations de la performance de toute entreprise souhaitant collaborer avec elles. Il suffit, pour s'en convaincre d'admettre le principe que, si une entreprise n'est sans doute pas la meilleure partout, elle n'est sans doute aussi pas la moins bonne partout.



# Les bons partenaires

- ◆ Le bon choix des partenaires ne suffit toutefois pas à assurer à lui seul le succès d'un benchmarking. Il faut également que ceux-ci optent également pour un comportement résolument coopératif à l'égard des autres partenaires, en renonçant à la pratique, si courante dans les benchmarking déjà pratiqués, consistant pour eux à rechercher de manière systématique une maximisation de leurs profits individuels.
- ◆ La coopération ne va en effet pas de soi dans le benchmarking. C'est ainsi que, deux entreprises impliquées dans un benchmarking sont parfois tantôt décrites comme des partenaires, tantôt décrites comme des adversaires.



# De Camp à.....Sun Tzu

- ◆ «...le benchmarking est une approche de base partenariale dans laquelle les deux parties attendent un gain avec un partage de l'information »
- ◆ «...si vous connaissez votre ennemi et si vous vous connaissez vous-même, vous n'avez pas à craindre l'issue de cent batailles »



# ANALYSE STRATEGIQUE



# Analyse stratégique

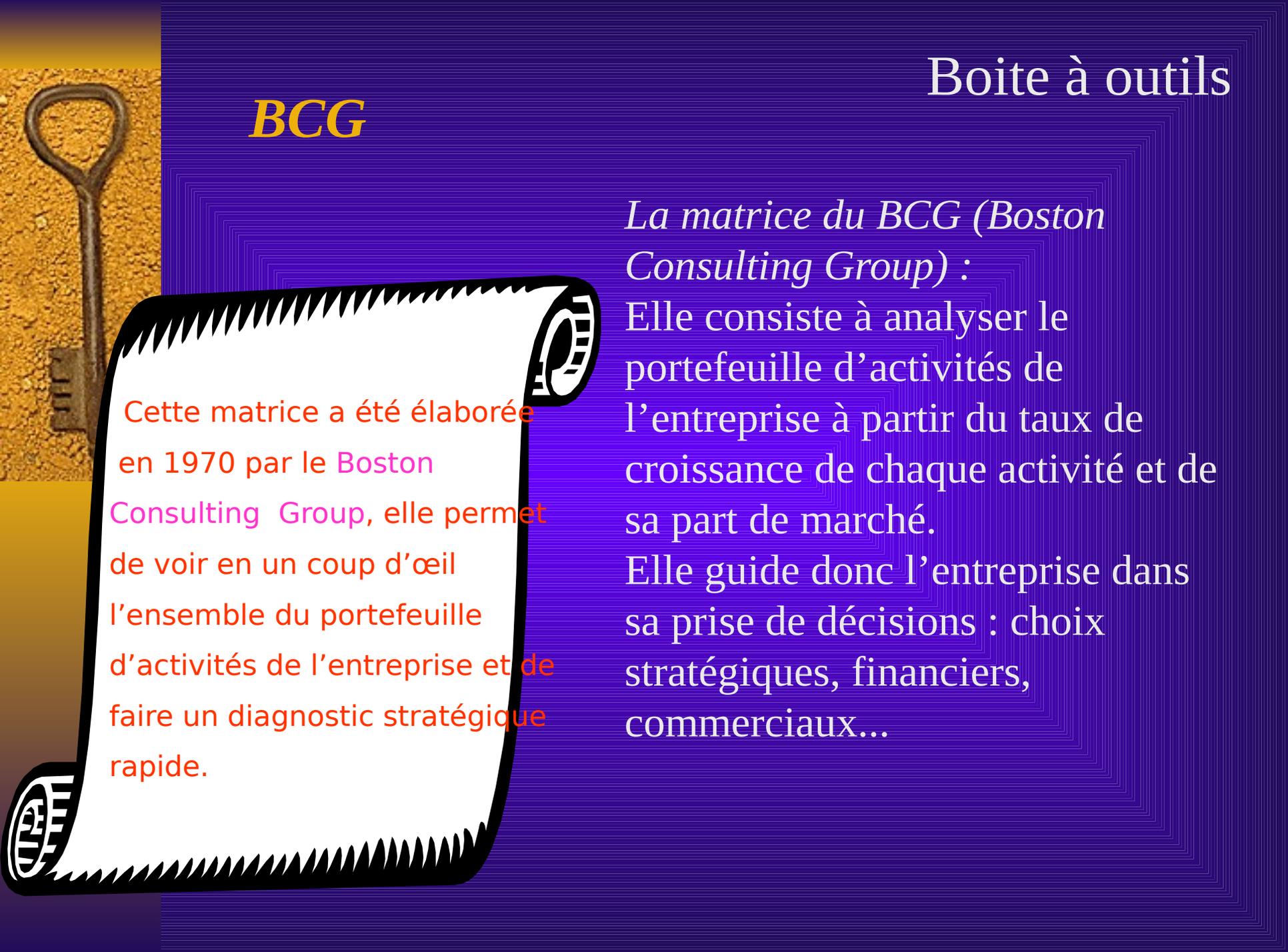
- ◆ Typologie : Outils d'aide à la décision
- ◆ Définition : Suite logique et progressive d'étapes aboutissant à la définition d'une stratégie éclairée en utilisant le maximum d'outils pertinents du management stratégique



# Analyse stratégique

- ◆ Objectifs spécifiques : Diagnostic global des forces et faiblesses de l'entreprises, des menaces et opportunités ainsi que des enjeux
- ◆ Boite à outils:

## BCG

A purple background with a key on the left and a scroll in the center. The scroll contains text in red and pink. The background has a pattern of concentric lines.

Cette matrice a été élaborée en 1970 par le Boston Consulting Group, elle permet de voir en un coup d'œil l'ensemble du portefeuille d'activités de l'entreprise et de faire un diagnostic stratégique rapide.

*La matrice du BCG (Boston Consulting Group) :*

Elle consiste à analyser le portefeuille d'activités de l'entreprise à partir du taux de croissance de chaque activité et de sa part de marché.

Elle guide donc l'entreprise dans sa prise de décisions : choix stratégiques, financiers, commerciaux...

## BCG

- La matrice du BCG (Boston Consulting Group) : 4 situations*
- **le produit dilemme** : produit porteur mais l'entreprise connaît certaines difficultés,
  - **le produit vedette** : secteur d'activité porteur où l'entreprise est bien placée,
  - **le produit vache à lait** : produit où l'entreprise est bien placée mais le secteur est à maturité,
  - **le produit poids mort** : produit à faible rentabilité.

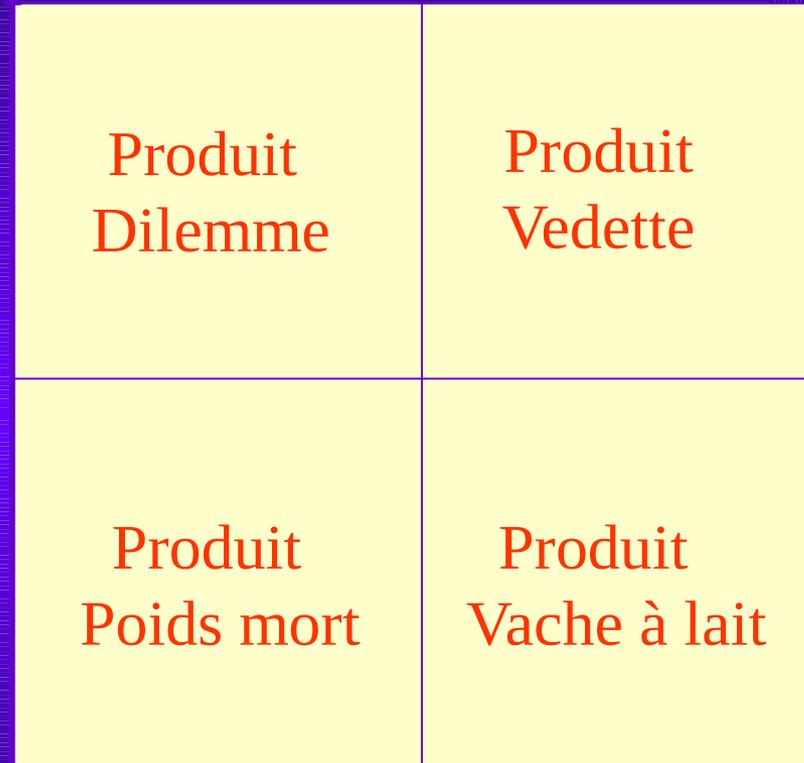
Les produits sont ainsi analysés selon deux critères majeurs : l'attractivité (taux de croissance) et la compétitivité (parts de marché) du produit.

# BCG

## Boite à outils

Schématisation de la matrice du BCG :

Taux de croissance  
+  
(%)



3

0

-

+

1

Part de marché

Part De Marché  
Relative :

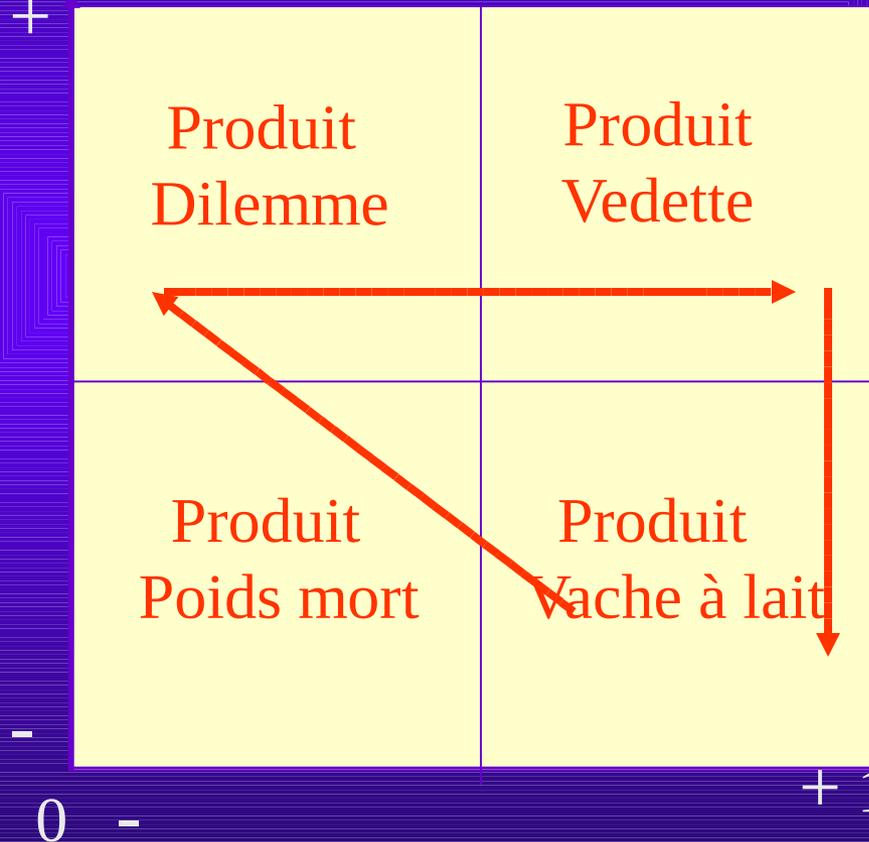
$$\text{PDMR} = \frac{\text{PDM de l'entreprise}}{\text{PDM du leader}}$$



# BCG Scénario du Succès Boite à outils

*Schématisation de la matrice du BCG :*

Taux de  
croissance  
(%)

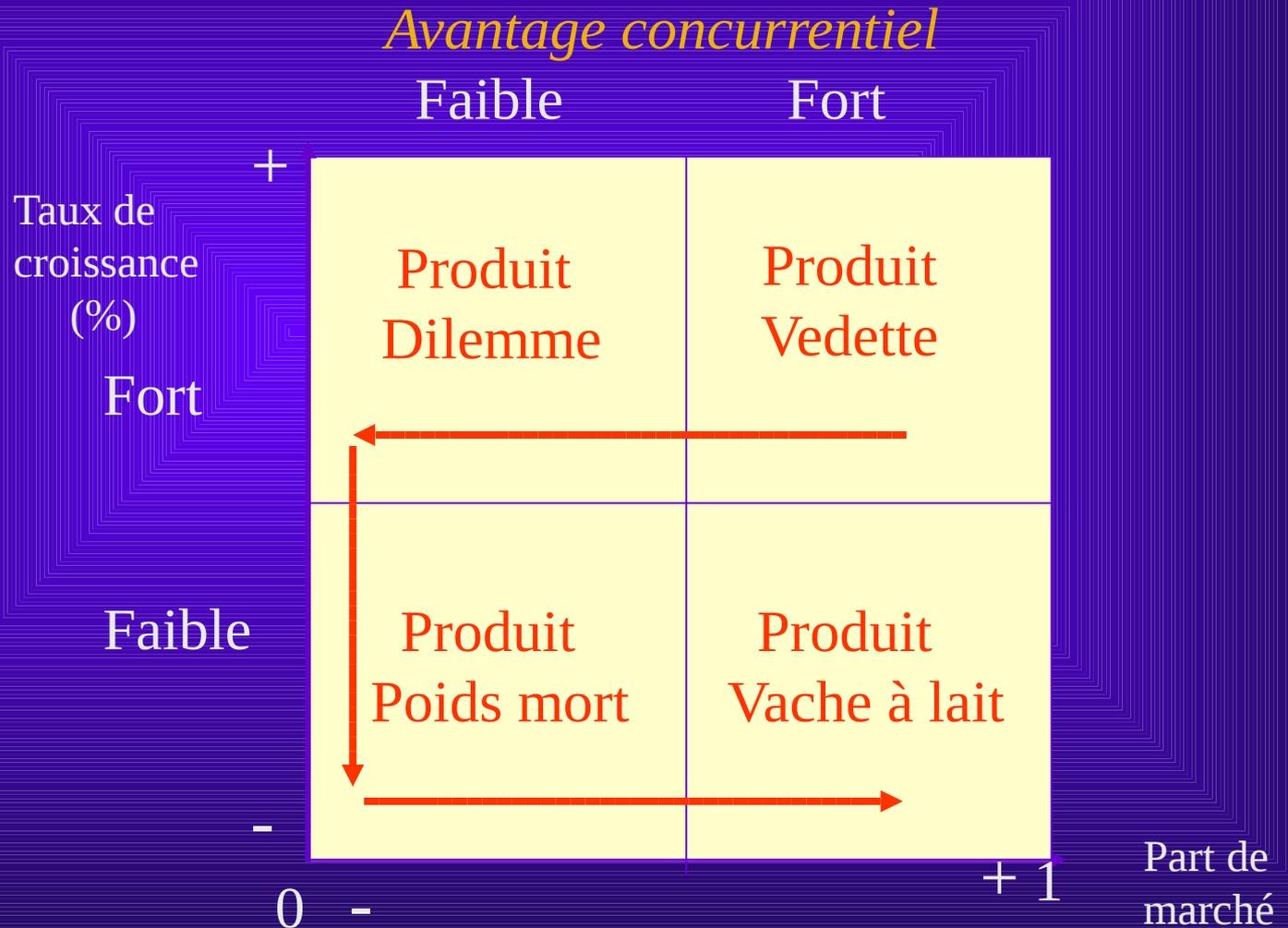


Part de  
marché

**BCG**

# Scénario d'Échec

Boite à outils



# Exercice

# Boite à outils

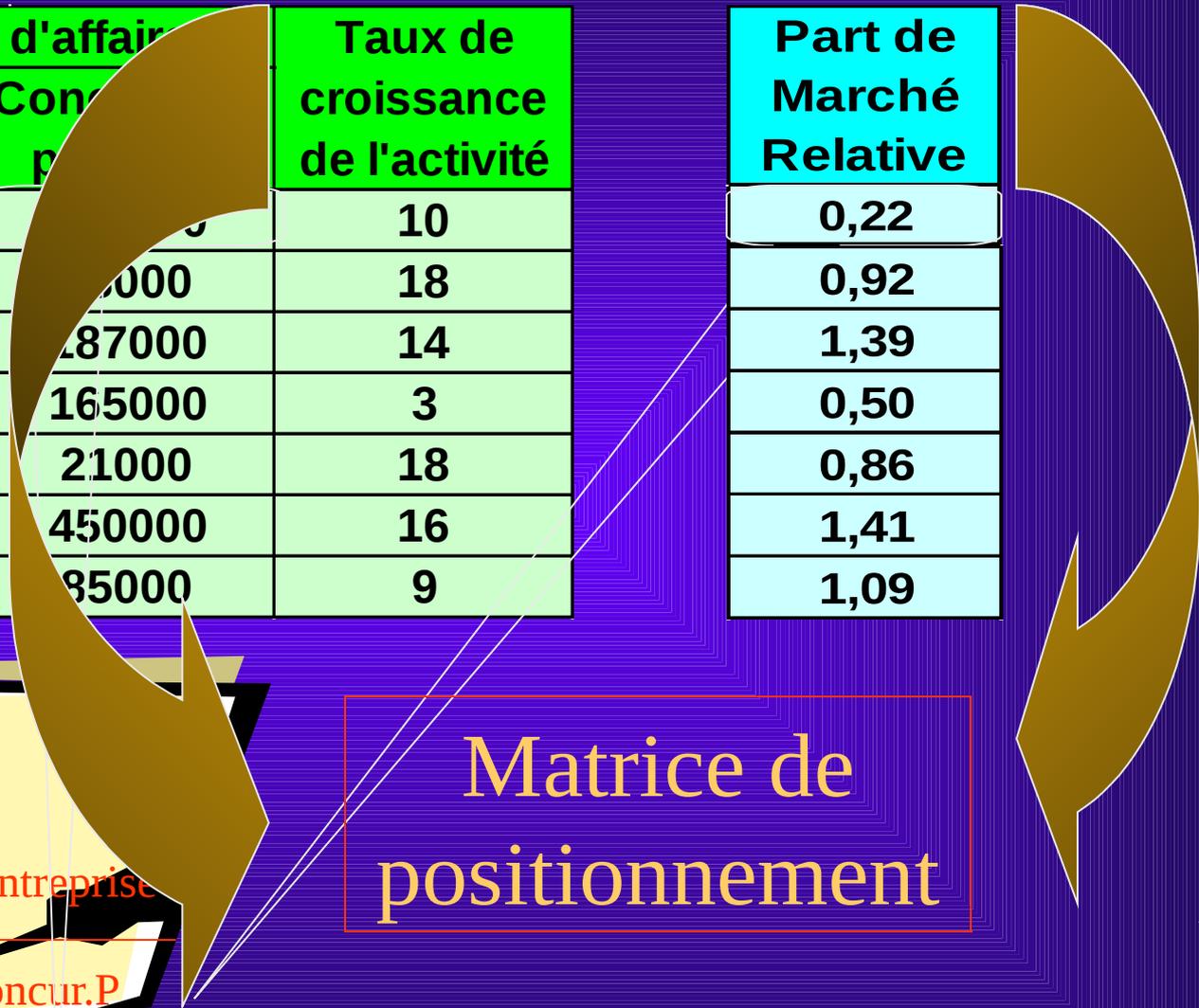


Activité	Chiffre d'affaires		Taux de croissance de l'activité
	Réalisé	Concurrent	
A	24000	24000	10
B	35000	40000	18
C	260000	187000	14
D	83000	165000	3
E	18000	21000	18
F	635000	450000	16
G	93000	85000	9

Part de Marché Relative
0,22
0,92
1,39
0,50
0,86
1,41
1,09

**Part De Marché Relative:**  
PDM de l'entreprise  
$$PDMR = \frac{PDM \text{ de l'entreprise}}{PDM \text{ du Concur.P}}$$

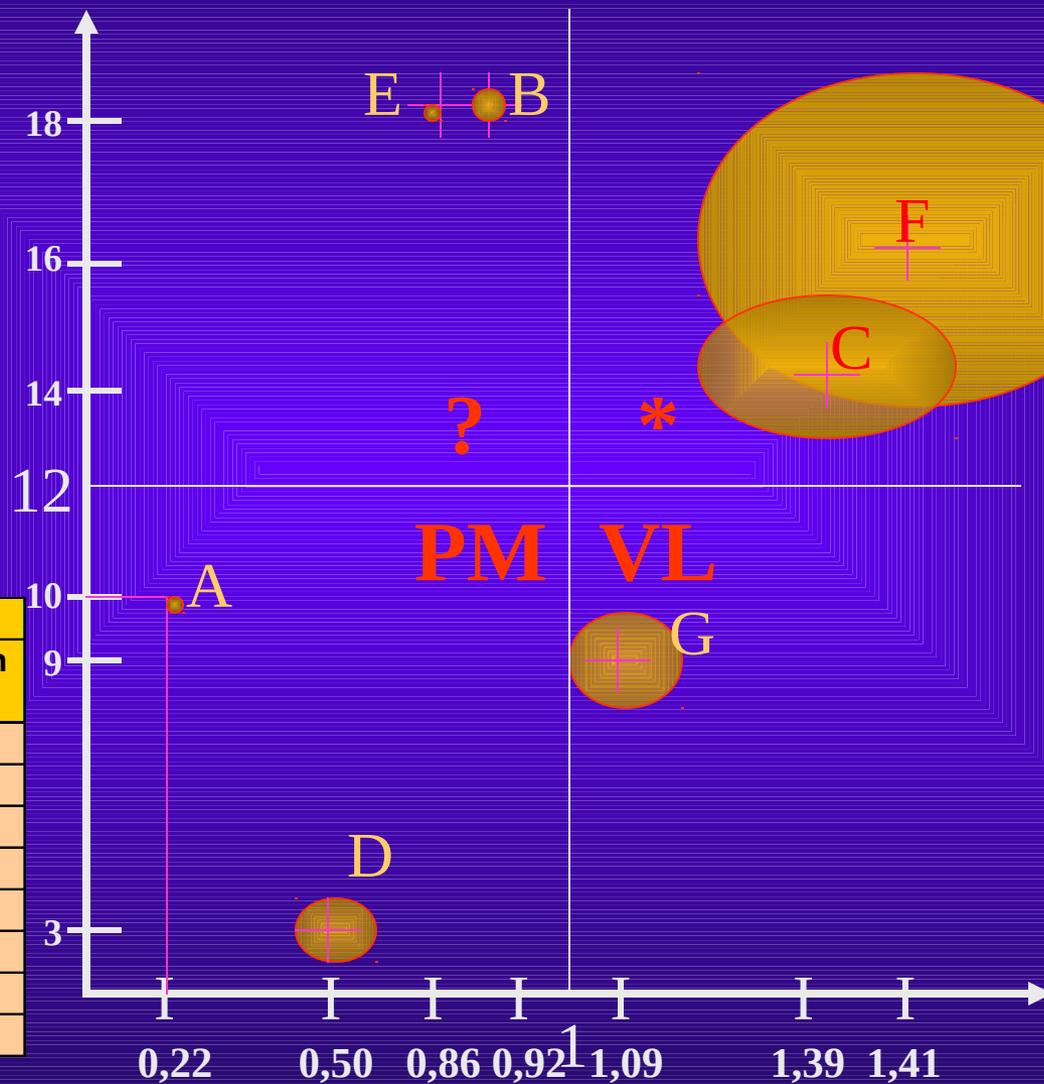
Matrice de positionnement



# Matrice de positionnement

# Boite à outils

Activité	Taux de croissance de l'activité
A	10
B	18
C	14
D	3
E	18
F	16
G	9



Activité	Chiffre d'affaires	
	Réalisé	Proportion C.A en %
A	24000	2,09
B	35000	3,05
C	260000	22,65
D	83000	7,23
E	18000	1,57
F	635000	55,31
G	93000	8,10
Total	1148000	100

Activité	Part de Marché Relative
A	0,22
B	0,92
C	1,39
D	0,50
E	0,86
F	1,41
G	1,09

# Critique de la matrice BCG

*La matrice BCG est très visuelle. Mais ce gain de lisibilité n'est-il pas une simplification des hypothèses ?*

**Deux critiques majeures :**

- La part relative de marché n'est un facteur déterminant de la rentabilité que dans les entreprises où l'effet d'expérience peut jouer un rôle. Or, il existe beaucoup d'autres avantages stratégiques
- Le choix du taux qui partage l'axe vertical peut se faire sur la base du passé ou sur la base de prévision. Pourtant les recommandations stratégiques qui en découlent en dépendent

## *Arthur DOO LITTLE*

*La matrice Arthur DOO LITTLE (ADL) :*

Cette méthode permet à l'entreprise d'analyser sa position concurrentielle et la situation du domaine d'activité (maturité).

Elle fera donc apparaître quatre stratégies possibles : développement naturel, adaptation, développement sélectif ou encore abandon.

La matrice ADL présente l'avantage d'être plus précise que la matrice du BCG en terme de position concurrentielle : elle prend en compte tous les facteurs de l'entreprise (de l'approvisionnement à la commercialisation).



*La matrice Arthur DOO LITTLE (ADL) :*

**Cycle de vie :**

**Lancement**

**Croissance**

**Maturité**

**Déclin**

**Position concurrentielle**

**Dominante**

**Forte**

**Favorable**

**Défavorable**

**Marginale**

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante	<i>Développement naturel</i>			
Forte				
Favorable	<i>Sélection</i>			<i>Abandon</i>
Défavorable				
Marginale	<i>Adaptation</i>			

# Exercice le retour !

Activité	Maturité du secteur	Activité	Part de Marché Relative	Position concurrentielle
A	Démarrage	A	0,22	Marginale
B	Croissance	B	0,92	Défavorable
C	Croissance	C	1,39	Dominante
D	Déclin	D	0,50	Défavorable
E	Croissance	E	0,86	Défavorable
F	Croissance	F	1,41	Dominante
G	Maturité	G	1,09	Favorable



Matrice ADL

# Exercice / ADL

# Boite à outils

Position concurrentielle	Activité
Marginale	A
Défavorable	B
Dominante	C
Défavorable	D
Défavorable	E
Dominante	F
Favorable	G

Activité	Chiffre d'affaires	
	Réalisé	Proportion C.A en %
A	21000	2,09
B	35000	3,05
C	260000	22,65
D	83000	7,23
E	18000	1,57
F	635000	55,31
G	93000	8,10
Total	1148000	100

Activité	Maturité du secteur
A	Démarrage
B	Croissance
C	Croissance
D	Déclin
E	Croissance
F	Croissance
G	Maturité

Position concurrentielle :

Cycle de vie :

Lancement

Croissance

Maturité

Déclin

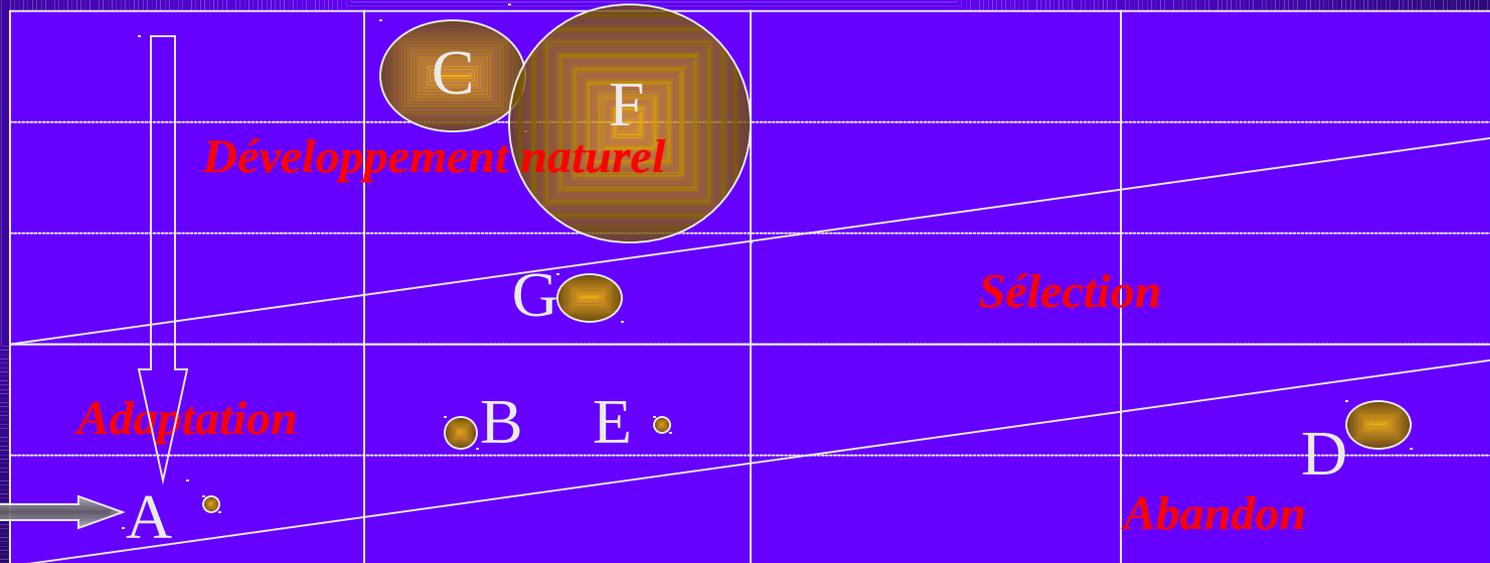
Dominante

Forte

Favorable

Défavorable

Marginale



# BCG/ADL

# Boite à outils

Position concurrentielle :

Dominante

Forte

Favorable

Défavorable

Marginale

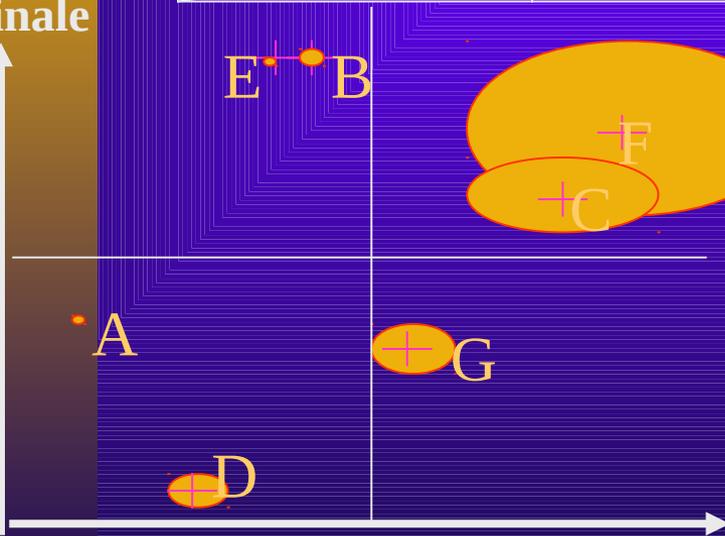
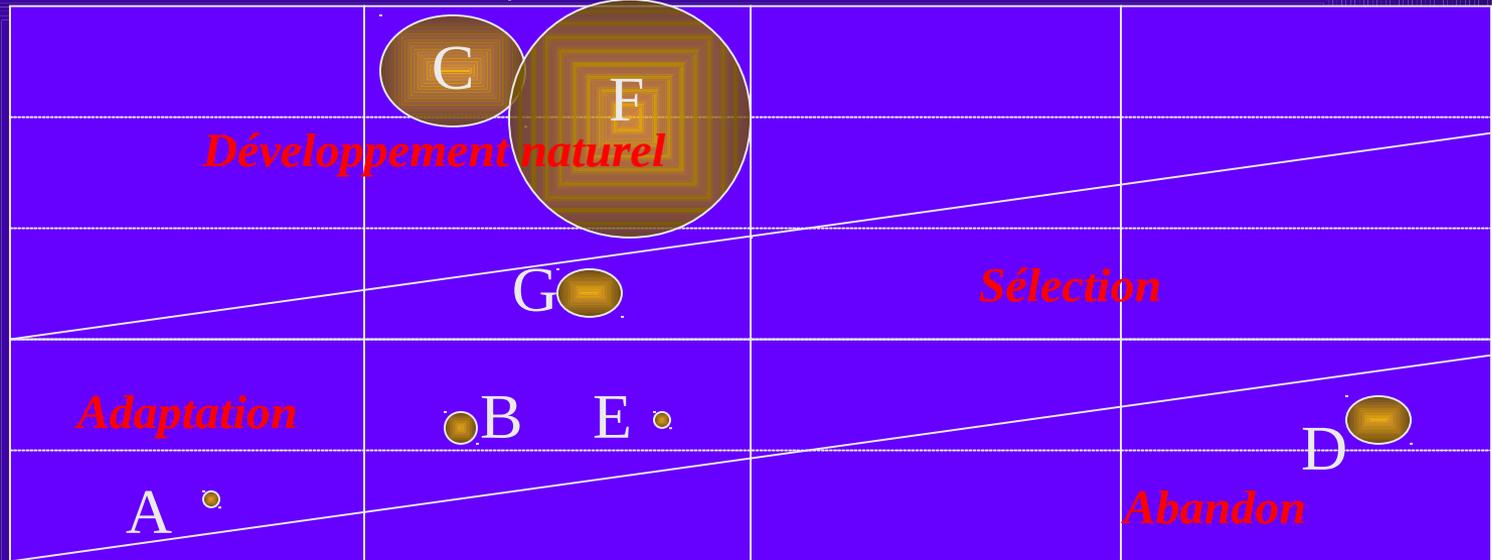
Cycle de vie :

Lancement

Croissance

Maturité

Déclin



Site:

[dessinfo.sciences-po.fr-etudiant-promo99-00-travaux-veillefnac-pdf](http://dessinfo.sciences-po.fr-etudiant-promo99-00-travaux-veillefnac-pdf)

*La FNAC et la vente de musique en ligne p13*

# Arthur DOO LITTLE

## Boite à outils

*La matrice Arthur DOO LITTLE (ADL) :*

Cette méthode permet à l'entreprise d'analyser sa position concurrentielle et la situation du domaine d'activité (maturité).

Elle fera donc apparaître quatre stratégies possibles : développement naturel, adaptation, développement sélectif ou encore abandon.

La matrice ADL présente l'avantage d'être plus précise que la matrice du BCG en terme de position concurrentielle : elle prend en compte tous les facteurs de l'entreprise (de l'approvisionnement à la commercialisation).



# MC KINSEY

## Boite à outils

*La matrice MC KINSEY :*

Cette méthode permet d'évaluer la compétitivité de l'entreprise à partir de l'analyse de l'attractivité du secteur et de la position de l'entreprise.

Cette dernière va alors analyser la position de son domaine d'activité stratégique (DAS)...

Exemple de DAS dans le secteur automobile :

- familiales,
- breaks,
- coupés,
- cabriolets,
- pick-up, 4\*4, utilitaires, monospaces, coupespace...



## *MC KINSEY*

## Boite à outils

*La matrice MC KINSEY :*

La grille de MC KINSEY permet d'observer si la position du domaine d'activité stratégique et l'attractivité du secteur sont faibles, moyennes ou fortes.

A partir des résultats obtenus, l'entreprise pourra alors prévoir les stratégies possibles à mettre en œuvre pour le futur.

# MC KINSEY



Trois catégories d'actions :

- A** : maintien de la position ou prévision d'un investissement de croissance,
- B** : point sensible à surveiller, arriver à rentabiliser ou alors désinvestir,
- C** : faire des choix : retirer certains produits du marché...

Attractivité du secteur d'activité

Forte	A	A	B
Moyenne	A	B	C
Faible	B	C	C
	Forte	Moyenne	Faible

Position du Domaine d'Activité stratégique

# ANSOFF

## Boite à outils

*La matrice d'ANSOFF* : elle prend en compte :

- *le degré de pénétration du marché* : observation du niveau des prix, des parts de marché...,
- *le degré d'innovation* : efforts en recherche-développement (R&D), mise au point de nouveaux produits...,
- *le degré d'extension du marché* : nouveaux segments, marchés géographiques...,
- *diversification...*

Cette méthode analyse la situation globale de l'entreprise et ses potentialités afin d'orienter ses stratégies en terme de développement...

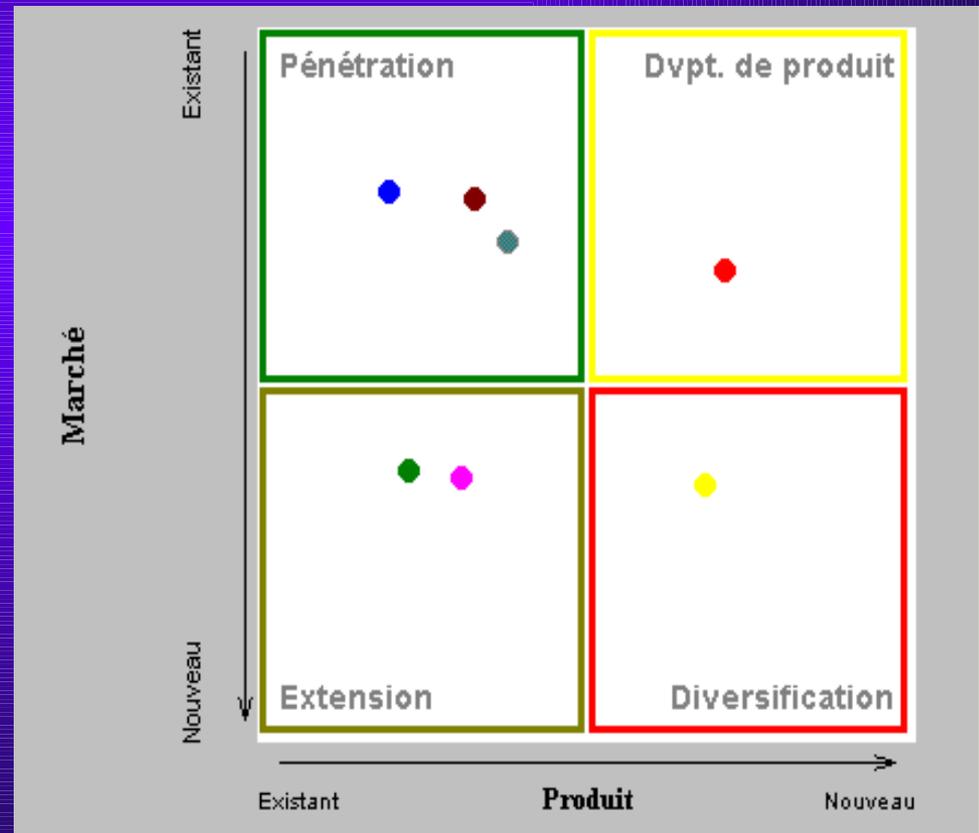
La matrice Produits / Missions d'ANSOFF

# Matrice Ansoff

*La matrice Ansoff illustre la vision future d'une société, centre de profits ou domaine d'activité stratégique (DAS). Elle représente chaque opportunité de développement en terme de produits et marchés existants ou nouveaux et illustre la façon dont la croissance d'une activité sera atteinte.*

- Par **pénétration de marché** (en général le plus facile)
- Par **extension sur de nouveaux marchés**
- En **développant de nouveaux produits sur des marchés existants**
- **En diversifiant** (en général le plus difficile)?

*Cette analyse Ansoff est liée à l'analyse d'écart de planification stratégique (Gap) de façon à représenter la proportion relative du chiffre d'affaires prévisionnel qui sera générée par Pénétration, Extension de marchés, Développement de produits et Diversification.*



# PORTER

## Boite à outils

*L'analyse de PORTER :*

Cette méthode repose sur la recherche d'un avantage concurrentiel : il s'agit donc d'analyser l'environnement économique de l'entreprise qui influence son activité.

M. Porter a ainsi défini 5 « forces » agissant en permanence sur le marché.

Nouveaux entrants  
potentiels

concurrents  
actuels

produits de  
substitution

fournisseurs

Clients

Schéma des 5 forces concurrentielles de PORTER

# PORTER

## Boite à outils

*L'analyse de PORTER : les 5*

*« forces » en présence :*

- *nouveaux entrants potentiels* : entreprises extérieures souhaitant intégrer l'activité du secteur, rachat de société appartenant au marché...,
- *concurrents actuels* : chaque entreprise désire avoir une bonne position concurrentielle et le risque réside dans les relations entre les entreprises rivales (guerre des prix...).



# PORTER

## Boite à outils

*L'analyse de PORTER* : les 5 « forces » en présence :

- *produits de substitution* : en fort développement, ces produits représentent une réelle menace puisqu'ils procurent une satisfaction équivalente du besoin,
- *fournisseurs* : leur pouvoir de négociation est très fort selon qu'ils sont les seuls à fournir le produit à l'entreprise ou qu'ils peuvent faire varier certaines conditions du contrat à leur convenance (prix, délais, quantités...).

## *PORTER*

*L'analyse de PORTER* : les 5 « forces » en présence :

- *clients* : le pouvoir de chaque client est très variable selon les quantités qu'il commande, le chiffre d'affaires annuel qu'il représente pour l'entreprise...

D'autre part, moins l'entreprise aura de clients et plus le pouvoir de négociation de chacun d'entre eux sera important.

Remarque :

Il est dangereux pour une entreprise d'avoir, par exemple, un client qui représente plus de 20 % de son chiffre d'affaires à lui seul.

## PORTER



Nouveaux entrants

Menace des  
« nouveaux »

Pouvoir de  
négociation

Concurrents du  
secteur

Fournisseurs

Rivalités

Clients

Pouvoir de  
négociation

Menace du  
« remplacement »

Produits de substitution



# PORTER

## Boite à outils

*L'analyse de PORTER :*

Trois stratégies en fonction de l'avantage concurrentiel :

- *domination par les coûts* : gains de productivité par la baisse des coûts d'approvisionnement, de production...,
- *différenciation* : l'entreprise se distingue des concurrents (services à la clientèle, innovation, progrès technique...),
- *concentration* : exploitation d'un segment stratégique particulier.





# VEILLE STRATEGIQUE



# Veille Stratégique

- ◆ Typologie : Outil d'aide à la décision
- ◆ Définition : « *Processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipatrice de son environnement* » dans le but de découvrir des opportunités et de réduire le niveau d'incertitude



## Veille Stratégique (2)

- ◆ Objectifs spécifiques : Détection des menaces et des opportunités afin d'orienter le développement de l'entreprise
- ◆ Démarche : démarche de surveillance des concurrents de l'entreprise – marchés, produits, technologies



PROSPECTIVE



# Prospective

- ◆ Typologie : Outil d'aide à la décision
- ◆ Définition : « *Proposition relative à un ou plusieurs événements futurs, possibles ou probables, n'excluant pas le hasard. Cette proposition doit être vérifiable, singulière et descriptive. Sa base est empirique son explication doit être sous-tendue par un système d'interprétation logique*



## Prospective(2)

- ◆ Objectifs spécifiques : Appréhender le degré de probabilité d'évènements futurs, saisir les discriminants de cette probabilité et d'évaluer les marges d'action possibles
- ◆ Démarche : démarche d'identification des enjeux internes et externes pour inventer des futurs possibles ( futuribles)



# INTELLIGENCE ECONOMIQUE

I.E



# Intelligence Economique

- ◆ Définition : « *L'IE peut être définie comme un ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économique ( rapport Marthe 1994)*



# Intelligence Economique (2)

- ◆ Définition AFDIE: « L'IE consiste en la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective. La dimension de l'IE, réside dans le triptyque  
Détection - Interprétation - Action



# Intelligence Economique(3)

- ◆ Objectifs spécifiques : Coordination des acteurs internes et externes de l'entreprise.
- ◆ Démarche : Démarche managériale de coordination entre les dynamiques – intellectuelle, spatiale, temporelle – de l'entreprise, ses choix stratégiques et son action pour façonner son environnement



*Interfaces et apports  
spécifiques des méthodes et  
outils de management à  
l'Intelligence Economique*

# *Intelligence Economique*

	<b>Interface Informationnel</b>	<b>Apports Spécifiques</b>
<b>TQM</b>	Ressource d'informations pertinentes, sous critère de référentiel, permettant à l'entreprise d'être dans la réalité et le présent	Processus du changement continu : roue de Deming- Planifier, Agir, Contrôler, Recommencer – L'entreprise s'inscrit dans une recherche permanente d'amélioration
<b>Analyse Stratégique</b>	Le diagnostic stratégique – processus informationnel – donne un inventaire aussi complet que possible des forces et faiblesses internes et des menaces et opportunités externes	Processus anticipatif: la réflexion prospective préalable à l'action met en évidence les menaces et les opportunités que recèle l'environnement stratégique futur
<b>Veille stratégique</b>	Information en continu par l'analyse de l'environnement – socioéconomique, technologique, réglementaire	Processus de confrontation de la réalité externe à la réalité interne de l'entreprise et à ses objectifs
<b>Bench -marking</b>	Information sur un point spécifique à trois niveaux – Interne, Concurrents, Générique auprès des meilleurs du Monde tous secteurs confondus	Processus d'échanges et de coopération interentreprises : la recherche de l'excellence par la « coopération » mi-partenariat, mi-émulation avec les meilleurs, est un chaînon de maillage mis en place par l'entreprise
<b>Prospective</b>	Information permettant d'identifier les variables clés internes et externes, servant à l'établissement des scénarii	Processus collectif de décision et d'action visant le long terme, s'appuyant sur une vision globale, multidisciplinaire, anticipative de futuribles souhaités largement indéterminés du fait du hasard, du jeu des hommes et des institutions



# IE et Management par la Qualité

- ◆ Le management par la qualité, compte tenu du fait que celui-ci est très transversal à l'entreprise, constitue plus qu'un outil ou une technique de gestion au sens strict
- ◆ Dans le référentiel EFQM de management par la qualité, les informations, internes et externes, sont des ressources de l'entreprise

**III GRH**  
3a : Planification  
et revue  
3b : Mobilisation

**VI SATISFACTION DES CLIENTS**  
6a : Perception des clients  
6b : Résultats complémentaires

**VII SATISFACTION DU PERSONNEL**  
7a : Perception du personnel  
7b : Résultats complémentaires

**IX RESULTATS OPERATIONNELS**  
9a : Résultats Financiers  
9b : Résultats non-financiers

**I LEADERSHIP**  
1a : engagement visible dans la Qualité Totale  
  
1b: Soutien dans l'organisation. Implication avec les clients, les fournisseurs et les autres organisations externes

Leadership

People  
  
Policy & Stratégie  
  
Partnerships & Ressources

Processes

People Results  
  
Customer Results  
  
Society Results

Key Performance Results

**II POLITIQUE & STRATEGIE**  
2a : Élaboration de la stratégie et du plan  
2b : Communication et Déploiement  
2c : Revue et Amélioration

**IV RESSOURCES**  
4a : Financières  
**4b : Informations**  
4c : Matérielles et Fournisseurs  
4d : Autres

**V PROCESSUS**  
5a : Focalisation sur le client  
5b : Gestion du système Qualité  
5c : Processus clés  
5d : Processus d'amélioration

**VIII INTEGRATION COLLECTIVITE**  
Résultats (satisfaction des besoins et des attentes de la collectivité)



- ◆ Le sous-critère 4b s'attache à démontrer comment les améliorations sont réalisées de façon permanente par la gestion des ressources en matière d'information.



## Les domaines à traiter lors d'un diagnostic d'organisation peuvent inclure la façon dont:

- ◆ Les politiques de gestion de l'information soutiennent la politique et la stratégie de l'entreprise,
- ◆ Les systèmes d'information sont gérés,
- ◆ La validité et l'intégrité, la sécurité et l'étendue des données sont assurées et améliorées,
- ◆ Les membres du personnel ont accès à l'information dont il ont besoin pour leur travail

Ces points constituent 4 interfaces possibles entre le management par la qualité et la démarche d'Intelligence Economique



# Rapport entre IE, Veille

## Stratégique et Benchmarking

- ◆ Hiérarchique : si les trois expressions recouvrent des processus informationnels et managériaux, les fonctions de ces processus sont plus ou moins étendues
- ◆ Le benchmarking a une fonction de détection des opportunités d'amélioration des méthodes.
- ◆ La veille stratégique (ensemble des différentes natures de veille) a une fonction plus large de détection des opportunités et menaces extérieures à l'entreprise



Environnement Interne

Environnement Externe

Les deux autres fonctions de l'IE; coordination des stratégies et influences ont une action directe sur l'environnement

Influence

Benchmarking

IE

Veille Stratégique

Absence d'Influence

L'IE porte aussi son regard sur les ressources et compétences de l'entreprise qu'il s'agit de maintenir, restaurer, développer et protéger pour s'en servir comme base de ses choix stratégiques



# Lien entre le KM et l'IE

- ◆ La Veille Stratégique ne traque l'information que sur l'environnement externe, l'IE surveille aussi l'intérieur de la firme
- ◆ La gestion des connaissances se compose de quatre activités :
  - Identification des connaissances et ressources
  - Maintien, développement et protection des connaissances et ressources
  - Développement et protection des compétences
  - Management et protection de l'innovation



# Avantage Concurrentiel

**Management** et  
protection de  
**l'innovation**

Développement et  
protection des  
**compétences**

**Maintien, Développement**  
et **protection** des  
connaissances et ressources

**Identification**  
des connaissances  
et ressources

Opérationnalisation des connaissances

Roos,  
Von Krogh  
&  
Venzin  
1996



# IE & KM

- ◆ L'IE se doit d'identifier les menaces et opportunités.
- ◆ Les connaissances de l'entreprise peuvent constituer une opportunités si on les recombine de façon plus efficace ou d'une manière inédite et pertinente
- ◆ ...mais elle peuvent aussi représenter un risque, si elles sont obsolètes ou inadéquate
- ◆ L'IE intervient dans toutes les phases d'identification, de développement et de protection de connaissances et de compétences



# IE & KM

- ◆ L'IE a aussi pour fonction la protection du patrimoine. Or les connaissances font partie de ce patrimoine
- ◆ Il faut donc les préserver de l'imitation, de l'obsolescence et les rendre pérennes (problèmes de la transmission au départ d'un employé)
- ◆ Le management des hommes-clés (c.a.d. des individus qui disposent de ces compétences distinctives) est donc très important afin de ne pas être totalement dépendant. Les connaissances et compétences doivent être partagées dans l'entreprise pour réduire les risques successoraux pouvant résulter du départ de ces hommes-clés ou équipes-clés.



Environnement Interne

Environnement Externe

Influence

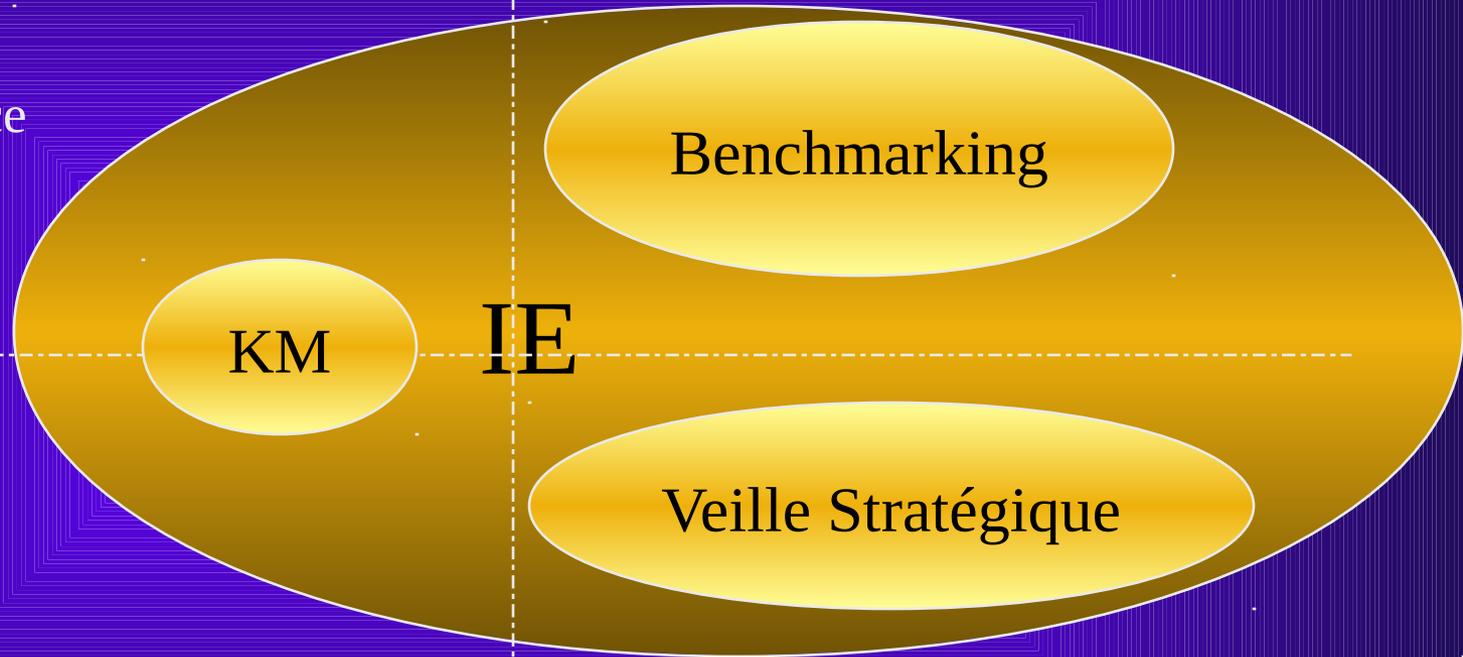
Benchmarking

KM

IE

Veille Stratégique

Absence  
d'Influence





# IE et prospective

- ◆ La prospective, est un regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles
- ◆ La prospective consiste à rassembler des éléments d'appréciation concernant l'avenir, dont le but est de permettre de prendre des décisions grâce auxquelles ledit avenir sera mieux conforme aux préférences et aspirations des dirigeants que s'il n'y avait pas eu cet éclairage



# Les quatre attitudes face à l'avenir

- ◆ **L'autruche** : subir le changement
- ◆ **Le pompier réactif** : attendre que le feu se déclare pour le combattre
- ◆ **L'assureur préactif** : se préparer au changements prévisibles, (*il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention*)
- ◆ **Le conspirateur** : agir pour provoquer les changements souhaités

Passivité

Réactivité

Préactivité

Proactivité



# IE et prospective

- ◆ La **proactivité** est une démarche spécifique à la prospective, méthode des scénarii
- ◆ L'IE reprend aussi la **réactivité** et la **préactivité**, en utilisant de ces deux attitudes l'information comme fil conducteur



# Prospective et IE des fonctions complémentaires

- ◆ Les fonctions de la prospective
  - Sensibiliser un public à une question nouvelle
  - Faire prendre conscience d'un risque ou de l'imminence d'un changement sans que cela débouche de façon directe ou délibérée sur une prise de décision
  - Participer au processus de décision par l'évaluation des options stratégiques
- ◆ Se rapproche de la démarche IE dans la mesure où l'on définit cette dernière comme la détection des informations pertinentes et la mise en œuvre d'actions stratégiques individuelles ou coordonnées



# Plan

Pour en poser les bases, observons comment l'IE peut se situer par rapport aux outils et méthodes de management déjà utilisés par les entreprises

- ◆ L'IE et les principaux outils de management

Mais diriger ne se résume pas à la technique de gestion ou de direction. Diriger consiste à mobiliser plusieurs dimensions de l'action.

L'approche transversale et pluridisciplinaire de l'IE doit être pensée en relation avec le processus même de décision de l'entreprise.

- ◆ L'IE et ses relations avec le processus de décision

## CHAPITRE II

# L'IE et ses relations avec le processus de décision





# Historique de la prise de décision

Fin WW2- début 70'

- ◆ Caractéristiques économiques: croissance forte, émergence de la consommation de masse, concurrence non-exacerbée, protection des marchés nationaux. Économie de production basée sur l'usine et la production de biens
- ◆ La décision du chef d'entreprise repose sur l'intuition, l'analyse et l'expérience du dirigeant
- ◆ La consommation d'informations par le chef d'entreprise est d'intensité réduite du fait de la faiblesse des systèmes d'information en place, aussi bien micro, méso que macro économique
- ◆ Outils de management rudimentaire axés sur l'exploitation des données issues de la comptabilité générale, (*voire analytique dans les importantes structures*)



70' – 90'

## Caractéristiques économiques

- ◆ Accélération du processus de mondialisation, développement des NPI, rapidité de l'innovation technologique et de sa diffusion
- ◆ Accroissement de la concurrence interentreprises, de l'incertitude et du risque
- ◆ Favorise de nouvelles opportunités de développement



## 70' – 90' (suite)

- ◆ Le recours aux outils d'aide à la décision se multiplie
- ◆ La recherche et les activités des consultants développent et proposent des outils de management nouveaux qui exigent de l'information renouvelée pour être utilisés à bon escient
- ◆ La recherche et l'exploitation de l'information utile s'intensifient et s'élargissent, de même que l'offre privée et publique de données.
- ◆ La veille se développe et l'analyse de Porter permet de décider quelle nature de veille instaurer



# Depuis le milieu des 90'

- ◆ Émergence d'un besoin croissant d'éclairage de la prise de décision par l'information
- ◆ L'IE devient un enjeu déterminant de l'efficacité du processus de la prise de décision de l'entreprise
- ◆ Les sources d'information sont encore plus développées grâce aux NTIC, de multiples BDD sont à la disposition de l'entreprise qui se doit de les sélectionner et les organiser pour utiliser judicieusement ses outils de management



# Interfaces IE / Processus de décision

- ◆ Difficulté majeure des dirigeants d'entreprise: disposer de moyens (information et compétences) pour l'analyse de l'environnement de leur entreprise et la prise en compte de l'incertitude dans la décision.
- ◆ Cette difficulté s'énonce au travers de trois questions:
  - Comment analyser l'environnement concurrentiel ?
  - Comment faire évoluer le management quotidien vers un management stratégique ?
  - Comment et dans quel sens développer nos activités ?



# Le schéma de la décision

- ◆ Le dirigeant émet un « souhait » conforme à ses aspirations générales
- ◆ Une équipe d'experts analyse ce souhait et fait remonter le ou les scénarios au dirigeant, en prenant soin de se situer dans la zone de cohérence évolutive de l'entreprise
- ◆ Si le scénario conforte l'intention du dirigeant, ce dernier prend la décision. Dans le cas contraire, il est demandé à l'expert ou à l'équipe de spécialistes de reconsidérer le problème.



# Interfaces IE / Décision

La démarche d'IE peut permettre de créer un nouveau processus :

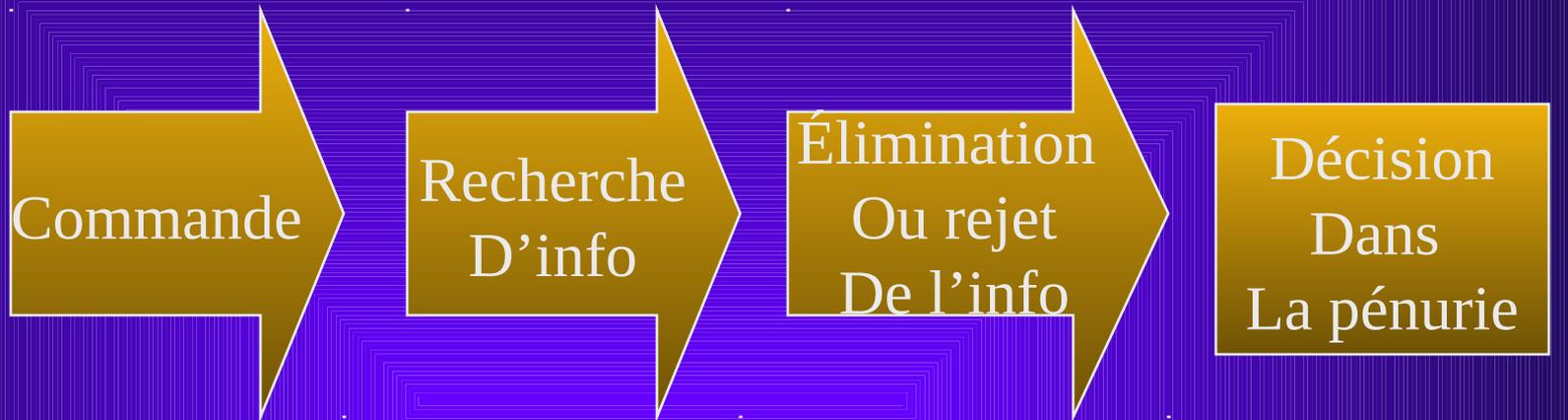
- ◆ L'équipe d'experts anticipe
- ◆ Rassemble les informations
- ◆ Les interprète
- ◆ Édifie les scénarii
- ◆ Émet des propositions au dirigeant
- ◆ Celui-ci engage sa décision



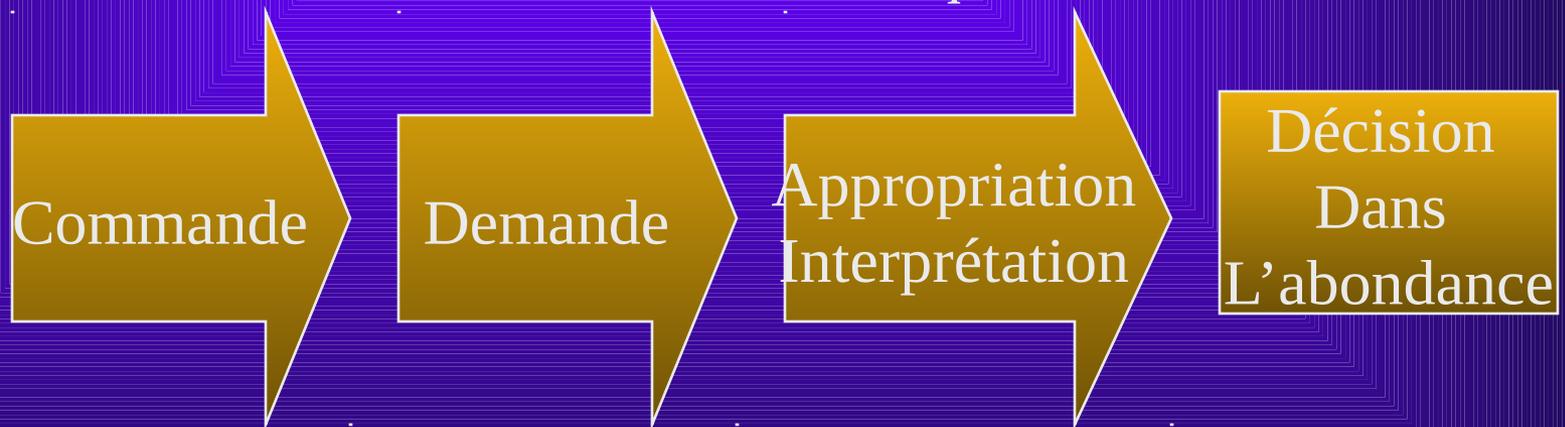
# Interfaces IE / Décision (suite)

- ◆ Le dirigeant passe une commande
- ◆ Laquelle est traduite, à l'aide des collaborateurs en demande
- ◆ Pensée divergente: appropriation de l'info
- ou
- ◆ Pensée convergente : élimination de certaines info par rapport à la demande
- ◆ Prise de décision dans l'abondance (logique offensive)
- ou
- ◆ Prise décision dans la pénurie ( logique défensive)

# Processus de décision par rapport à l'information



Positionnement classique



Positionnement stratégique

## CHAPITRE III

# L'Intelligence Economique et les choix stratégiques



# Démarche Stratégique

## Histoire de l'entreprise

Aspiration des dirigeants – partagées par leurs collaborateurs- concernant l'avenir souhaité pour l'entreprise

## Diagnostic Stratégique Externe

(environnement global et spécifique)

- Analyse expertale
- Analyse sur t à t+n
- Analyse sur la hiérarchisation des diverses forces de l'environnement

## Diagnostic Stratégique Interne

Diagnostic par fonction dont les RH avec la culture  
Approche par les ressources et compétences  
Recherche du risque global

## Projection de l'entreprise en t+n

Analyse de portefeuille de ressources  
Analyse du portefeuille d'activités  
simulations

## Choix des manœuvres stratégiques

Pour combler l'écart stratégique séparant La situation de l'entreprise en t de celle Souhaitée en t+n

Contrôle

# Intelligence Economique

Influence

## Veille stratégique

Envir. Global

Et ses différentes natures

## Environnement spécifique

Veille concurrentielle

Veille commerciale

Veille technologique

Prospective

Benchmarking  
TQM





# Les apports de l'IE dans la mise en œuvre des options stratégiques

- ◆ Le choix de la manœuvre stratégique (expansion horizontale, intégration verticale, diversification, désengagement)
- ◆ L'optimisation des ressources ou la recherche de nouvelles ressources et compétences
- ◆ La maîtrise des coûts ou le choix de l'innovation



# Le choix de la manœuvre stratégique

- ◆ Le mode opératoire = comment
  - Faire : activité de production, (à partir de rien ou en prenant le contrôle d'une entité existante)
  - Le « Faire ensemble » activité de réseau
  - Le « faire faire » activité de marché
- ◆ L'IE apporte une aide à une meilleure connaissance de l'environnement, et surtout au-delà, par son anticipation

Des signaux faibles bien étudiés peuvent permettre à l'entreprise de détecter des entreprises susceptibles d'être vendues



# L'optimisation des ressources

- ◆ La démarche d'Intelligence Economique va permettre de relier optimisation et création de ressources, souvent opposées dans la réalité.
- ◆ L'IE facilite la saisie des nouvelles ressources et leur optimisation, par le Benchmarking en particulier



# La maîtrise des coûts ou le choix de l'innovation

- ◆ Le Benchmarking et une meilleure connaissance des évolutions possibles de l'environnement ainsi que des ressources et compétences susceptibles d'être maîtrisées par l'entreprise, ouvriront diverses voies pour mieux contrôler les coûts et envisager des innovations liées à un niveau d'incertitude acceptable.



# Les grandes tendances actuelles et futures sont connues :

- ◆ La poursuite de l'internationalisation des chiffres d'affaires et de la production des entreprises,
- ◆ Le recours accru aux alliances, joint-ventures et acquisitions comme modalités privilégiées d'implantation à l'étranger,
- ◆ Le rôle déterminant de l'accès au marché comme critère d'investissement,
- ◆ La recomposition de l'offre mondiale se traduisant par des mouvements de concentration et de transfert d'actifs internationaux et l'accroissement rapide de flux d'investissement internationaux



# L'IE au confluent de ces tendances

- ◆ La gestion stratégique de l'information (valorisation / protection)
- ◆ La coordination des acteurs, des activités
- ◆ La capacité d'anticipation (sur les produits, les marchés, les partenaires...)



# Exercice 1

- ◆ Secteur Pharmacie / Chimie Fine
- ◆ Mission : Mise en place d'une veille stratégique
- ◆ Éléments de réponses : Les 7 Veilles :
  - Concurrentielle
  - Commerciale
  - Technologique
  - Géo-Politique
  - Sociétal
  - Législative
  - Marchés émergents



# Proposition de corrigé 1

## ◆ Concurrentielle

- Futur de la biologie et des thérapies géniques
- Le génome humain
- Le couplage bio+NTIC « elint »
- Avenir des génériques et délocalisation
- Évolution des regroupements en pharmacie et enjeux face aux géants anglo-saxons



# Proposition de corrigé 1 (2)

## ◆ Commerciale

- Contrôle et fidélisation des réseaux de distribution
- Des prescripteurs, (Mattei / Consultation / Générique)
- Télémarketing, E- Biz
- Mix des concurrents

## ◆ Technologique

- Etude des brevets, des brevets leurres
- Influence du législatif sur la pharmacie/santé
- Ou se situe l'innovation de pointe et génératrice de V.A



# Proposition de corrigé 1 (3)

## ◆ Géopolitique

- Évolution de la Chine / Inde, des US, Pays arabes, fin de la guerre froide
- Marchés Sud-Américain : mercator

## ◆ Sociétal

- Rôle de la femme dans la Sté Japonaise et le monde Arabe
- Montée des intégrisme et faiblesse du civisme
- Perte de repères ( ex URSS )
- Démographie



# Proposition de corrigé 1 (4)

## ◆ Législative

- Élargissement de l'Europe
- L'Euro
- Décret environnementaliste ( fin du nucléaire en Allemagne )

## ◆ Marché émergents

- Chine
- Dragons d'Asie
- Europe
- Monde arabe
- Maghreb



## Exercice 2

- ◆ Secteur : agro-alimentaire
- ◆ Contexte : Crainte que le concurrent ne mette sur le marché un nouvel aliment pour le bétail
- ◆ Mission : mise en place d'une veille concurrentielle
- ◆ Moyen : utiliser toutes les sources possibles d'information écrite et orale,
- ◆ Éléments de réponse : du général au particulier, utiliser la mémoire et le réseau



# Proposition de corrigé 1

- ◆ Revue de presse
- ◆ Logiciel de text-mining
- ◆ Journaux spécialisés
- ◆ Archives
- ◆ Compte rendu des salons agricoles

Informations

Écrites



# Proposition de corrigé 2

- ◆ Agences de publicité
- ◆ Sociétés de packaging
- ◆ Designers
- ◆ Journalistes spécialisés

Informations

Orales



# Proposition de corrigé 3

- ◆ Annuaires professionnels
- ◆ Rapports officiels
- ◆ Bilans
- ◆ Lettres confidentielles
- ◆ Offres d'emploi

Informations

Écrites



# Proposition de corrigé 4

- ◆ Communautés européennes
- ◆ Ministères de l'Agriculture
- ◆ Coopératives
- ◆ Syndicats agricoles ( FNSEA,
- ◆ Centrales d'achat

Informations

Orales



# Proposition de corrigé 5

- ◆ Commerciaux de la profession
- ◆ Anciens cadres
- ◆ Banquiers
- ◆ Assureurs
- ◆ Transporteurs

Informations

Orales



# Proposition de corrigé 6

- ◆ Filiales du concurrent
- ◆ Service après-vente DRH
- ◆ Dir Com

Informations

Orales



# Proposition de corrigé 7

- ◆ Cadres dirigeants du concurrent

Informations

Orales