

## **Présentation des trois livres de la collection « intelligence économique pas à pas »**

Les acteurs économiques doivent utiliser l'information comme une arme stratégique pour relever les défis actuels que représentent la complexité d'un environnement global et la concurrence mondiale. L'intelligence économique démontre que 95% de l'information disponible légalement - véritable matière première de l'activité à notre époque - suffit pour affronter victorieusement ces défis et qu'il est déplacé de recourir à l'illégalité dans les recherches, le traitement et la diffusion de l'information. L'objectif est d'appréhender la partie immergée de l'iceberg de « l'information préalable<sup>1</sup> » pour bénéficier de cette richesse.

Désormais chaque acteur économique est censé détenir toutes les cartes en main pour son développement grâce à la libre circulation de l'information et grâce à l'usage des sources ouvertes.

Deux contradictions viennent très vite compliquer cette vision simpliste : la première tient au fait que l'avènement de la société de l'information avec la « troisième vague<sup>2</sup> », n'a pas fait de nous des hommes dotés de davantage de capacités, tout au plus nous fait-il prendre conscience du foisonnement des opportunités.

L'augmentation vertigineuse de la profusion d'informations, des outils de collecte et de traitement, ainsi que des moyens technologiques de diffusion, donne progressivement à quelques initiés l'illusion d'un contrôle sur le monde moderne, par la « maîtrise » de la technique. La machine (l'ordinateur) devait libérer la main de l'homme. En fait, elle pollue souvent son esprit de procédures et de codes insondables, qui rendent la sur-information actuelle, souvent aussi désarmante que la sous-information passée.

La deuxième contradiction concerne l'adhésion discrétion-naire des Etats au libre échange. En effet, depuis la chute du mur de Berlin, la fin de la guerre froide laisse entrevoir la résurgence des intérêts économiques des nations. La tentation est maintenant grande de profiter du libéralisme des autres, en feignant de ne s'en remettre qu'aux seules règles du marché. En partant de ce constat, les nombreuses sources ouvertes consultables (médias, cabinets privés, institutions, relations personnelles, accès à des bases de données...) peuvent contribuer à la manipulation de l'information, inscrite dans une stratégie nationale indétectable au profane.

Pour tenter de ne pas perdre pied dans cet océan d'informations et de contradictions, nous avons besoin d'une stratégie claire. Ensuite, selon les besoins à posteriori, une recherche d'information, un traitement de l'information et une diffusion de l'information pourront s'enchaîner. Et pour vous accompagner progressivement dans votre démarche d'intelligence économique, Acrie vous propose une collection de livres sur l'intelligence économique, pour vous guider, « pas à pas », dans votre pratique au quotidien.

Il est vivement conseillé de lire ces livres dans l'ordre, les livres 2 et 3 s'appuyant sur le(s) livre(s) précédent(s).

---

<sup>1</sup> Sun Tzu, L'art de la guerre, éditions Flammarion, 1978

<sup>2</sup> Alvin et Heidi Toffler, The third Wave, Pan Books, 1980.

## 1, 2, 3, prêts Partez !

Ce n'est pas un mais trois livres qui ont été conçus et rédigés. Leur mise en chantier est le fruit d'un constat très simple : l'objectif est d'appliquer l'intelligence économique dans l'entreprise et ceci ne se résume pas en un seul livre.

L'intelligence économique est une démarche, c'est un état d'esprit. Cette notion, multifacettes, transversale, globale, présentée en un seul ouvrage, restreint les développements pratiques pour les « Petites et Moyennes Entreprises » (PME) dont l'activité est le « service » et les « Petites et Moyennes Industries » (PMI) dont l'activité est « l'industrie ».

L'axe choisi a été résolument tourné vers les PME-PMI, dont les ressources - humaines et financières - ne sont pas pléthoriques. Les grandes entreprises pourront aussi en retirer des enseignements, en particulier avec le livre 2.

La collection « intelligence économique pas à pas » est l'aboutissement d'une réflexion, nourrie de nombreux commentaires entendus sur plusieurs années, concernant les parutions sur l'intelligence économique. Il nous a été fréquemment rapporté que les ouvrages sur l'intelligence économique intéressaient le lecteur par les apports conceptuels et théoriques, mais qu'ils manquaient d'exemples concrets pour une PME-PMI, ce qui rend la transposition dans l'entreprise difficile. Le cahier des charges de ce triptyque de la collection « intelligence économique pas à pas » est de fournir un maximum de retours d'expériences<sup>3</sup> vécues et un minimum d'apports théoriques.

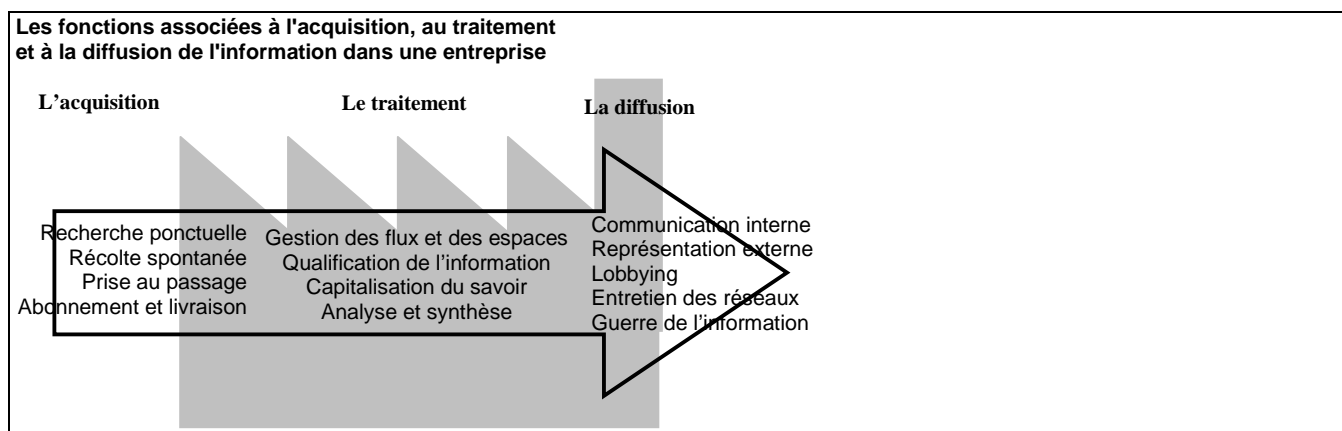
### Trois notions distinctes sont abordées :

1. la recherche d'information ;
2. le traitement de l'information ;
3. la diffusion de l'information.

### La recherche, le traitement et la diffusion de l'information économique

Ces trois notions sont présentées successivement dans ces trois livres en commençant par la recherche d'information.

Chacune d'elles correspond à des fonctions et à des métiers dans l'entreprise, comme l'indique l'illustration suivante.



Source : Acrie

<sup>3</sup> Pour des raisons de confidentialité propres à notre déontologie, les exemples de ce livre sont anonymés.

La « recherche » d'information est comprise dans un ensemble plus large appelé « acquisition » d'information. La distinction sera faite entre la recherche et les trois autres modes d'acquisition d'information que sont : la récolte spontanée, la prise au passage ainsi que l'abonnement et la livraison. Nous avons vu que les entreprises gagnent rapidement, facilement et à moindre frais, à faire cette distinction.

La recherche a été évoquée dans le livre 1, alors que la récolte spontanée, la prise au passage et les abonnements et livraisons sont évoqués dans le livre 2. En effet, ces trois derniers modes d'acquisition sont plutôt du ressort du « traitement » de l'information. Ces distinctions entre les mots dépassent largement un débat sémantique qui ne cesse d'être maintenu ouvert en France. Ces différences cachent des divergences dans les méthodes de travail et les occulter a fréquemment pour conséquence de brouiller les objectifs et les réalisations dans l'entreprise.

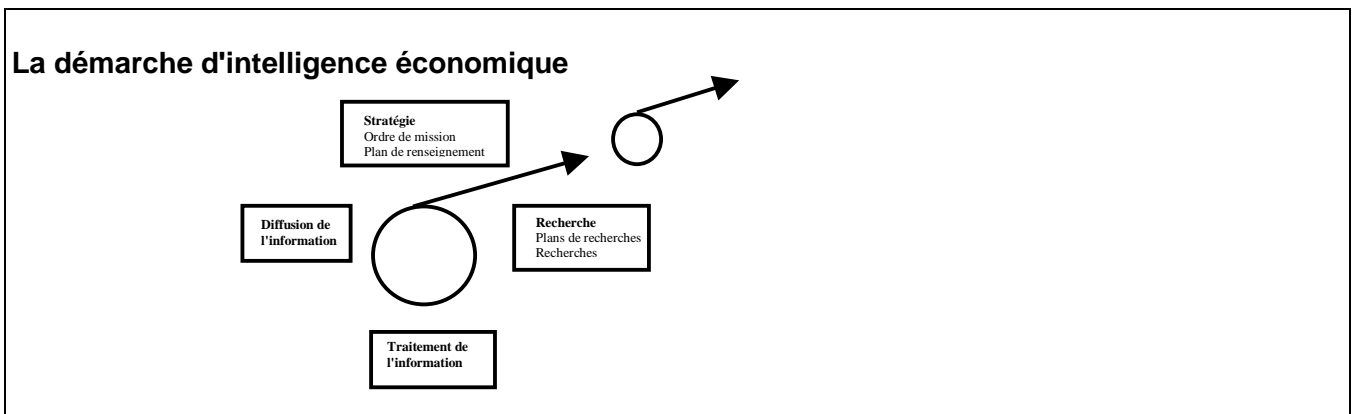
L'acquisition de l'information	
> Recherche	> Récolte spontanée > Prise au passage > Abonnements et livraisons
<b>Livre 1</b>	<b>Livre 2</b>

## La démarche d'intelligence économique

Ces trois notions de recherche, traitement et de diffusion, ne servent à rien si elles ne sont pas précédées d'une phase essentielle qui est l'orientation stratégique (ou générale).

Quatre phases se retrouvent dans la démarche d'intelligence économique.

1. La stratégie ;
2. la recherche d'information ;
3. le traitement de l'information ;
4. la diffusion de l'information.



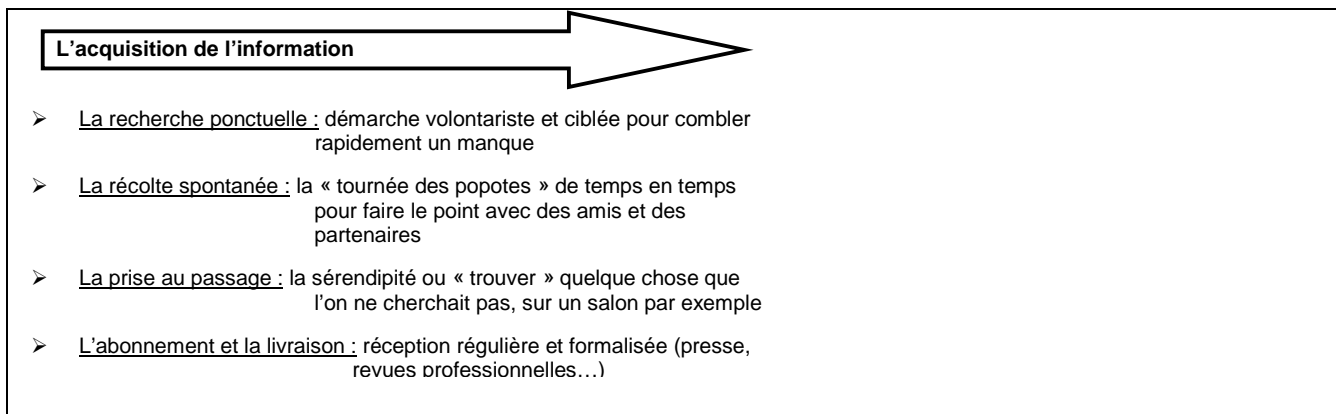
## La stratégie

La stratégie, c'est la politique de l'entreprise sur le long terme, accompagnée de demandes plus ponctuelles, pour atteindre un but et des objectifs. Elle revient au chef d'entreprise ou au chef de projet.

Un premier livre aurait pu être consacré à la stratégie mais cette ambition nous a paru trop « intellectuelle ». Les trois livres se concentrent sur la déclinaison opérationnelle de la stratégie. Encore faut-il en avoir une.

## La recherche d'information

Le Général Jean Pichot-Duclos<sup>4</sup> a présenté la recherche d'information comme une « activité notoirement insuffisante ». Nous avons commencé par ce sujet car il n'est généralement pas traité ou mal traité dans les PME-PMI. Un paradoxe s'en suit fréquemment : les habitudes minimalistes de la sous-information coexistent souvent avec les habitudes mégalo-maniaques de la sur-information.



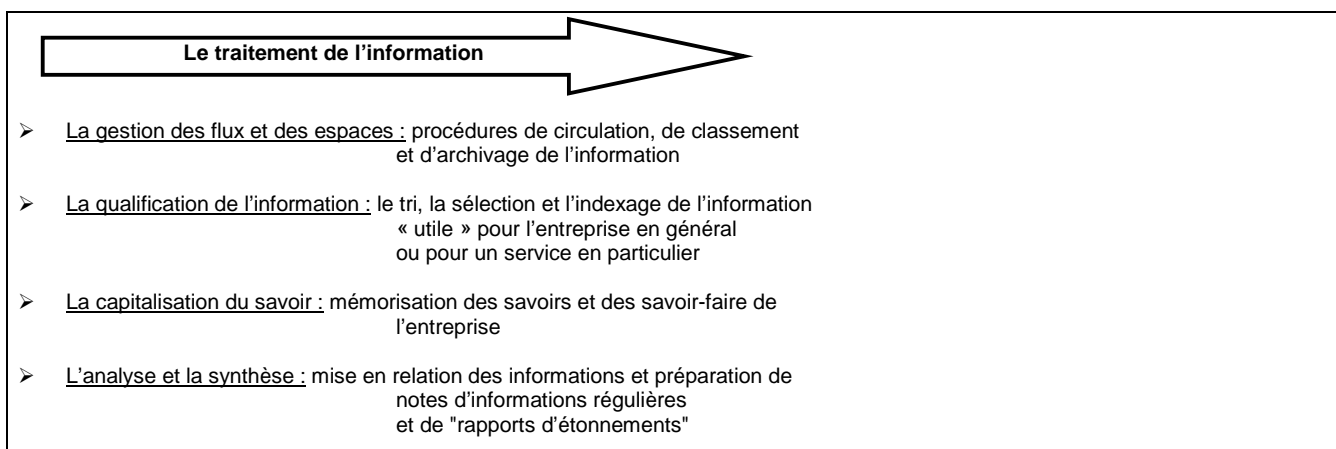
Source : Acrie

De plus, dans une entreprise de moins de 100 personnes (et parfois dans des entreprises de plus grande taille), il n'est pas rare qu'il n'y ait aucune personne responsable de la recherche d'information.

S'en remettre à un stagiaire est limité et diviser cette tâche à chaque département empêche pratiquement toute approche globale pour l'entreprise. Par ailleurs, les classiques « centres de documentation » sont plus souvent des lieux de stockage et de gestion de flux d'information que des espaces de création d'information par projection extérieure et anticipatrice ou des lieux de prise de décision.

## Le traitement de l'information

Dans le vocabulaire courant, le terme « veille » évoque une fonction de spécialiste de l'information dans un domaine : la veille technologique est un terme connu dans les PMI, mais qui laisse songeur.



Source : Acrie

<sup>4</sup> Ancien Directeur avec Christian Harbulot de Dci-Intelco de 1993 à 1997.

Les systèmes de « veille » efficaces dans les PME-PMI sont rares et souvent éphémères en nombres de mois. A ce jour, très peu de dispositifs de veille nous ont été révélés comme efficaces. La tendance actuelle irait même vers une externalisation de la veille après un « manque de succès » en interne.

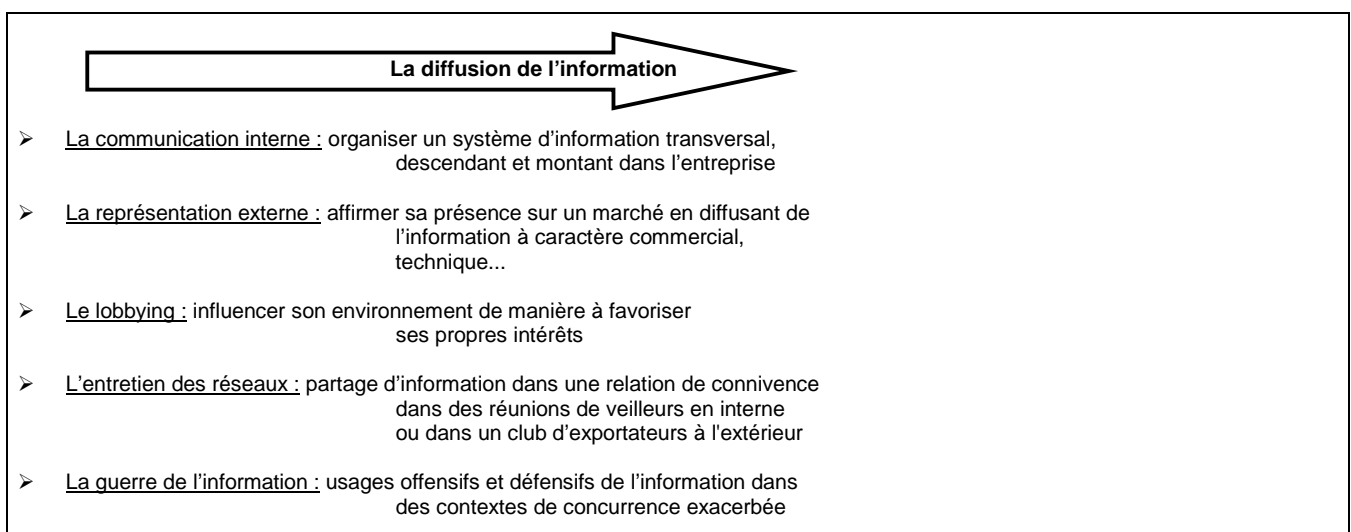
Si notre travail à Acrie consiste parfois à aider les entreprises qui souhaitent se doter d'un dispositif qui leur fait défaut, ou à améliorer le dispositif existant, nous rencontrons aussi de nombreuses entreprises qui sont satisfaites de leur système d'information (pas nécessairement informatique) sans rentrer dans les méandres de la « veille ». D'ailleurs, comme première approche, nous déconseillons de commencer à aborder « l'intelligence économique » dans l'entreprise par la « veille ». La veille est considérée comme plus simple, mais nous avons vu dès le premier livre que dans ce cas, le problème est vu de manière partielle et réductrice.

Il ne faut surtout pas monter d'*usine à gaz* en commençant par de la veille et il faut privilégier une succession de petits projets de recherche d'information. Puis peu à peu, en se basant sur les besoins réels, monter un dispositif où cohabiteront d'une part, une veille minimaliste, limitée en taille et en spectre d'observation et d'autre part, des recherches ponctuelles. A ce moment, des méthodes et des techniques propres à la veille sont à intégrer. Nous les voyons dans le livre 2.

## La diffusion de l'information

Après avoir acquis des méthodes de recherche et de traitement de l'information, la troisième notion de la définition du rapport du Commissariat Général du Plan<sup>5</sup>, est la diffusion de l'information. Elle s'attache à communiquer à l'intérieur de l'entreprise et à influencer son environnement économique à l'extérieur.

Une fois les « bonnes » informations acquises par de la recherche ponctuelle et de la veille spécialisée et une fois une gestion de l'information efficace de ce capital immatériel de l'entreprise réalisée, il est temps de diffuser une partie de l'information. Cette diffusion est utile pour prospecter dans une logique de long terme. Elle est également utile pour se positionner - si nécessaire - sur des terrains délicats comme ceux de la guerre de l'information. Le maniement de l'information étant une arme autrement plus puissante que le recours à l'illégalité.



Source : Acrie

<sup>5</sup> Rapport "Martre" : Intelligence économique et stratégie des entreprises, La Documentation Française, 1994

## Les parts respectives de la recherche, du traitement et de la diffusion

D'après une étude interne, il semble que l'essentiel de l'information dans une PME-PMI, concerne l'activité du traitement de l'information. L'activité de recherche d'information est réduite et sous-dimensionnée, probablement en partie par manque de vision stratégique.

Les entreprises se contentent souvent de traiter l'information dont elles ont connaissance, elles parent au plus pressé et rechignent à s'engager dans de nouvelles acquisitions d'information par une recherche qui leur paraît hasardeuse.

Ventilation de la recherche, du traitement et de la diffusion dans une PME-PMI

Information Recherchée	Information Traitée	Information Diffusée
10 %	70 %	20%

Source Acrie

De manière pragmatique, le premier livre aurait pu commencer par le traitement de l'information qui semble concentrer la plus grande quantité d'information. Mais il nous semble important de replacer par ordre de pertinence et par ordre chronologique les trois étapes dans la vie de l'information pour une portée stratégique.

Une PME-PMI doit se concentrer sur l'information qu'un questionnement stratégique lui fait ressentir comme fondamentale. Elle doit d'abord aller chercher l'information qui lui manque. Puis, elle doit gérer l'information acquise et celle déjà présente dans l'entreprise. Enfin elle doit diffuser ce qui lui paraît important de diffuser.

## Un travail sans précédent

Ce travail de rédaction d'une série de trois livres sur l'intelligence économique pour permettre - progressivement - à une organisation de type PME-PMI d'intégrer et d'adapter des méthodes et des techniques simples, est sans précédent.

C'est le travail d'un praticien qui a pris l'habitude de formaliser son savoir-faire et son expérience en intelligence économique auprès d'entreprises de taille modeste, en région.

La collection « intelligence économique pas à pas » vise à donner le temps à l'entreprise de tester ces méthodes et ces techniques et de les mettre en œuvre pendant plusieurs mois avant la lecture du livre suivant qui prolonge les actions du précédent.

Livre après livre, le lecteur est accompagné dans sa démarche d'intelligence économique pour son entreprise. Néanmoins, ces trois livres peuvent également se lire indépendamment les uns des autres.

Faisons rentrer l'intelligence économique dans les petites et moyennes entreprises, par des exemples pratiques et concrets, simples à mettre en place et sans moyens démesurés.

Pascal Frion  
Été 2003