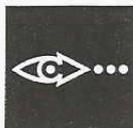




## ACQUISITION D'INFORMATION



## Entre veille et intelligence économique, il faut choisir !

**La veille semble en perte de vitesse dans les PME-PMI et l'intelligence économique semble enfin prendre sa revanche depuis peu. Pourquoi cela ? Quelle réalité se cache concrètement derrière des termes trop souvent confondus ? Pourquoi commencer par de la veille est-il souvent dangereux pour une PME-PMI ?**



Dans une PME-PMI, l'essentiel de l'activité concerne le "traitement de l'information" (70 %). Les équipes sous pression parent au plus pressé et rechignent souvent à s'engager dans de nouvelles acquisitions d'information hasardeuses. L'activité de recherche est réduite et sous-dimensionnée (10 %), probablement en partie par manque de vision stratégique de l'entreprise. La diffusion représenterait 20 % et conclurait le triptyque de l'intelligence économique. Une entreprise qui serait démunie de la compétence d'acquisition à l'information qu'elle désire vraiment (la recherche), risquerait de perdre son indépendance face à l'information reçue en masse par les médias les plus connus, ou se voir dicter une information "ciblée", très efficace, par un tiers qui cherche à la déstabiliser. Aujourd'hui, la priorité est hélas donnée au traitement "sans véri-

table but" de l'information qui arrive toute seule, plutôt qu'à la recherche d'information ciblée visant à répondre à une question concrète et ponctuelle. L'immense majorité des discussions sur la veille et sur l'intelligence économique porte sur le traitement de l'information, amplifié par les vendeurs de solutions informatiques -donc essentiellement de traitement- qui voient en le traitement un modèle économique à fortes marges, à l'inverse de la recherche d'information sur mesure qui ne dégage des marges qu'avec les clients qui peuvent s'offrir ce service à forte valeur ajoutée. Ainsi les habitudes minimalistes de sous-information (peu de recherches) coexistent souvent avec les habitudes mégalomaniaques de la sur-information (trop de traitement).

Derrière ce débat sémantique se cache probablement l'explication

### Les quatre besoins en information aujourd'hui

- Acquérir l'information manquante
- Traiter l'information présente
- Diffuser l'information souhaitée
- Protéger l'information discriminante

D'une part, nous avons une soif de savoir et nous possédons tous des capacités techniques pour acquérir un grand nombre d'information ; et d'autre part nous manquons de méthode pour aborder ce monde de l'information. ■

d'un nombre important d'échecs dans le montage de dispositifs de "veille". Gardons-nous de vouloir "maîtriser" une notion multiforme et auto-reproductrice qu'est l'information ; gardons-nous également de nous limiter à l'information qui arrive toute seule, ce serait avouer notre incapacité à identifier l'information pertinente aux moments des choix stratégiques.

#### Ⓢ Qui peut le moins peut le plus

Dans le domaine de l'information, qui peut le moins peut le plus. En effet, alors qu'il serait "simple" de préparer un long rapport de 30 pages en six mois, en traitant l'information présente et acquise automatiquement "au fil de l'eau", il est plus "difficile" de répondre à une ques-

tion en une courte page de synthèse, en deux jours de recherches ciblées. Les décideurs sont souvent d'accord sur ce point, les qualités de synthèse, de concision et de force de proposition sont assez rares. En matière d'information, le mieux (la veille complète et permanente) peut être l'ennemi du bien (répondre à une question -malgré un manque d'information acceptable- par l'intelligence économique).

#### Ⓢ Les différences entre la veille et l'intelligence économique

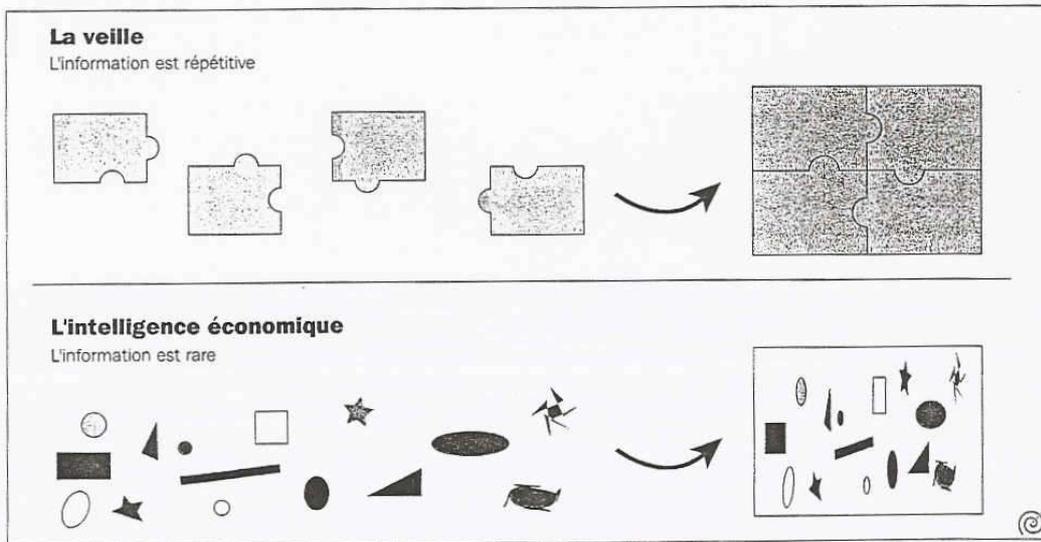
De nombreuses entreprises reviennent actuellement de la veille et s'orientent vers des activités plus réactives, par une succession de petites missions d'éclairages ponctuelles. L'approche gestionnaire de la veille répond à un besoin de savoir un maximum d'informations possible, et de ne rien perdre de ce qui est accessible. L'approche stratégique de l'intelligence économique répond au besoin de prendre une décision. Elle répond à un besoin de savoir un minimum d'information nécessaire, et d'agir pour progresser vers une situation plus favorable.

La veille	L'intelligence économique
De l'information viendra la stratégie	De la stratégie viendront les besoins de s'informer
Traitement du maximum d'informations possible	Recherche du minimum d'informations nécessaires
Acquisition de savoir	Aide à la décision
Fonction de spécialiste	Démarche de généraliste
Recherche de l'exhaustivité sur un sujet donné	Consultation d'échantillons d'informations
Accumulation d'information	Elaboration d'information
Données (beaucoup d'informations blanches et répétitives)	Renseignements (informations grises et variées)
Techniques d'observation et d'anticipation	Positionnement stratégique et offensive légale
Réduction de la complexité en simplifiant	Accepter la complexité en l'approchant pour la comprendre
Approche directe et concentration des efforts	Approche indirecte et répartition des efforts
Procédure, réflexes, formalisme	Remise en cause

### Les quatre points de l'acquisition de l'information

- **La recherche ponctuelle** est volontariste, ciblée et opérationnelle. Elle répond à une question posée qui attend une réponse utilisable et non un beau discours sur l'état de l'art en 150 volumes. L'intelligence économique est synonyme de prise de décision à incidence stratégique.
- **La récolte spontanée** est l'action de mobiliser des ressources qui dorment ou qui se réveillent à intervalles réguliers, sur simple demande : le réseau relationnel activé à l'occasion ; le recours à un spécialiste ; la visite systématique du salon professionnel de référence au niveau international...
- **La prise au passage** est l'action d'acquérir de l'information que nous ne cherchions pas, mais que les événements nous font côtoyer. Exemple : un commercial vous présente une base de données très performante qui coûte très cher. Cet outil vous fait penser à poser une question dont la réponse pourrait vous aider dans un travail en cours. Une question bien au-delà de celle qui permettrait de tester l'outil.
- **L'abonnement et la livraison** sont les services de mise à disposition récurrente et automatique d'information (presse quotidienne ; service de fourniture d'appels d'offres à distance qui est transmis par mail...). La veille est synonyme de "mise à jour".

Chacune de ces pratiques répond à des besoins et à des circonstances particulières qu'il convient de ne pas confondre. La récolte, la prise au passage, l'abonnement et livraison sont plutôt du ressort de l'acquisition automatisée (véritable traitement de l'information) que de la recherche. ■



Avec la veille, l'information traitée est essentiellement répétitive, à partir de cahiers des charges prédéfinis. Des procédés mécaniques assurent une accumulation homogène de l'information. L'envie de renseigner et de se renseigner de manière pérenne passe par une modélisation de la connaissance dans un crible.

Avec l'intelligence économique, l'information cherchée est rare car elle est la formalisation d'un besoin ponctuel. L'entreprise apprenante crée de l'information, redéfinit sa progression fréquemment, élabore ses convictions successives, sans nécessairement obtenir un résultat explicite et formalisable.

**La veille**

"Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions".

Norme expérimentale XP X 50-053, "Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille", Afnor, 1998.

**La veille a les défauts de ses qualités**

Nos espaces de travail et nos neurones s'engorgent.

L'attente de la meilleure information possible, pousse à retarder la livraison de l'information. La difficulté de prendre des décisions est forte.

Le développement de l'entreprise est perçu comme exogène.

L'alerte permanente engendre un phénomène d'accoutumance.

Le veilleur construit une cuirasse défensive, pour son entreprise ou pour son service. Le syndrome de la veille est clairement diagnostiqué par l'identification de commentaires tels : "on ne sait jamais, ça peut toujours servir". Dès que ce genre de phrase est lancé, aucun argumentaire n'empêchera le veilleur de consacrer du temps à rassembler et à garder cette information. Attention à la logique qui dit que de l'information viendra l'alerte, de l'alerte viendra l'intelligence et de l'intelligence viendra la stratégie : c'est rarement vérifié dans les PME-PMI. Dans bien des cas il serait préférable d'allouer des ressources à la recherche d'information ponctuelle plutôt qu'à la veille. Avec la veille, le retour sur investissement est faible, et difficile à chiffrer. Par contre, avec l'intelligence économique, le calcul est plus simple, car il est rattaché à une prise de décision ponctuelle clairement identifiée. ■

**L'intelligence économique**

"L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. [...] La notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille... (...)".

Rapport du Commissariat Général du Plan, "Intelligence économique et stratégie des entreprises", La documentation française, 1994.

**Exemples d'actions d'intelligence économique justifiées**

- la recherche de nouveaux marchés
- l'apparition d'une nouvelle offre concurrente
- le choix entre deux possibilités de développements différents
- le fait de reconstituer la stratégie d'une entreprise concurrente à un instant

**L'intérêt de l'intelligence économique**

- L'incapacité de tout savoir oblige à faire des choix et à savoir ce que nous cherchons
- La solution à nos problèmes est endogène. Il faut "faire face" et non pas "avoir raison"
- Lorsqu'il y a beaucoup de demandes d'information au même moment, des priorités sont naturellement mises en place
- De la stratégie viendra le manque, du manque viendra le besoin, du besoin viendront les axes de recherche

L'approche est résolument active et volontariste sur son environnement. La situation passe d'un "contrôle d'un flux d'information automatique" à une situation de survol ponctuel sur un sujet délicat.

**Le syndrome de l'intelligence économique**

Le syndrome avant-coureur de l'intelligence économique est la confiance face à l'incertitude, stigmatisée par les interjections telles : "yopii, eureka, banzaï..." ■

*Pascal Frion est animateur d'Acric Réseau National. Il est aussi membre du Comité Stratégique de l'Institut de Locarn (22) et auditeur Ihdn. Il est intervenu à l'École de Guerre Économique, l'École des Mines de Nantes, l'Ensieta, l'Istia à Angers et en Dess IE à Poitiers. Acric est le premier réseau de compétences privées en intelligence économique en France. Son siège est en Loire-Atlantique (44). Il réalise des missions et des études, assure de l'accompagnement et de la formation.*

**Pour en savoir plus... :****Centres de compétences :**

*Acric Réseau National,  
Aéroport Nantes Atlantique,  
44860 Saint Aignan de Grand Lieu,  
tél : 02 40 04 25 25,  
tél : 02 40 04 10 04, [www.acric.fr](http://www.acric.fr)*

**À lire également :**

*Accompagnement à la recherche  
d'information économique,  
Arn Éditions ([www.acric.fr](http://www.acric.fr))  
[livreacricurlintelligenceeconomique](http://livreacricurlintelligenceeconomique)*

Veille ou intelligence économique, il faut choisir ! Une PME-PMI doit commencer par l'intelligence économique, puis si nécessaire, mettre en place une activité de veille légère et limitée à quelques sujets très précis. Ne nous laissons pas dicter notre conduite par la seule information que nous recevons "automatiquement". Soyons des démiurges et donnons-nous les moyens de chercher l'information qui nous manque vraiment.

Pascal Frion ●