

Veille et Intelligence Économique

Faouzi DHEMAIED
2009

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

Plan de L'intervention

- 1: Présentation de la veille et de l'intelligence économique
 - **Environnement de l'entreprise**
 - **Les enjeux**
 - Définition de la veille
 - Définition de l'intelligence économique
- 2: Méthodologies
 - **Déontologie**
 - **Identification du besoin**
 - **Le cycle du renseignement**
 - L'analyse
 - Les ressources humaines
 - Les signaux faibles
- 3: Les traitements
 - **Recueil de l'information**
 - La restitution des résultats
 - **Analyse de l'information**
 - Les nouveaux métiers induits

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

L'environnement de l'entreprise

- **Que cherche-t-on exactement:**
 - **ça dépend du sujet et de son contexte**
 - **ça dépend de l'entreprise**
 - **il y a des indications générales sur**
 - **les informations utiles**
 - **les données brutes importantes**

- **Le domaine essentiel de l'entreprise c'est:**
 - **le secteur dans lequel elle entre en compétition avec d'autres entreprises.**

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

L'environnement de l'entreprise

- **Quelles sont les structures concernées**
 - **Grandes entreprises privées**
 - **Entreprises publiques privatisables**
 - **PME & PMI**
 - **Pépinières & Bassins**
 - **Métiers & Filières**
- **Quels sont les domaines**
 - **R & D : scientifique et technique**
 - **Economique et financier**
 - **Juridique et réglementaire**

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

L'environnement de l'entreprise

- **Que peut-on surveiller**
 - **Des marchés**
 - **Des coopérations**
 - **Des alliances**
 - **Des participations**
 - **De l'innovation**
 - **Des ruptures**
 - **Des modes**
 - **Des implantations**
 - **Des transferts de technologie**
 - **Des dépôts de brevets**
 - **Des équipes de recherche**
 - **De la terminologie**
 - **Des bases documentaires**
 - **Des publications**
 - **De la publicité**
 - **Des appels d'offres**

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

L'environnement de l'entreprise



- **L'économie est complexe :**
 - **méconnaissance de l'environnement**
- **La concurrence est mondiale**
- **Les produits et les besoins des clients changent rapidement**
- **Les dirigeants sont confrontés à un problème de sur ou de sous information**

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

L'environnement de l'entreprise

- Les études de Michaël Porter* montrent que l'intensité de la concurrence qui prévaut dans un secteur n'est ni une coïncidence, ni le fait du hasard.
- Cette concurrence prend plutôt racine dans la structure économique du secteur et dépasse de loin le seul comportement des concurrents existants.

* “Choix stratégiques et concurrence, Michaël Porter, Economica, Paris 1986 ”

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

L'environnement de l'entreprise

Les différents comportements de l'entreprise

■ **Passive :**

- ne fait rien

■ **Pré-active :**

- évite les dangers
- en tire parti

■ **Ré-active :**

- veille
- évite les dangers

■ **Pro-active :**

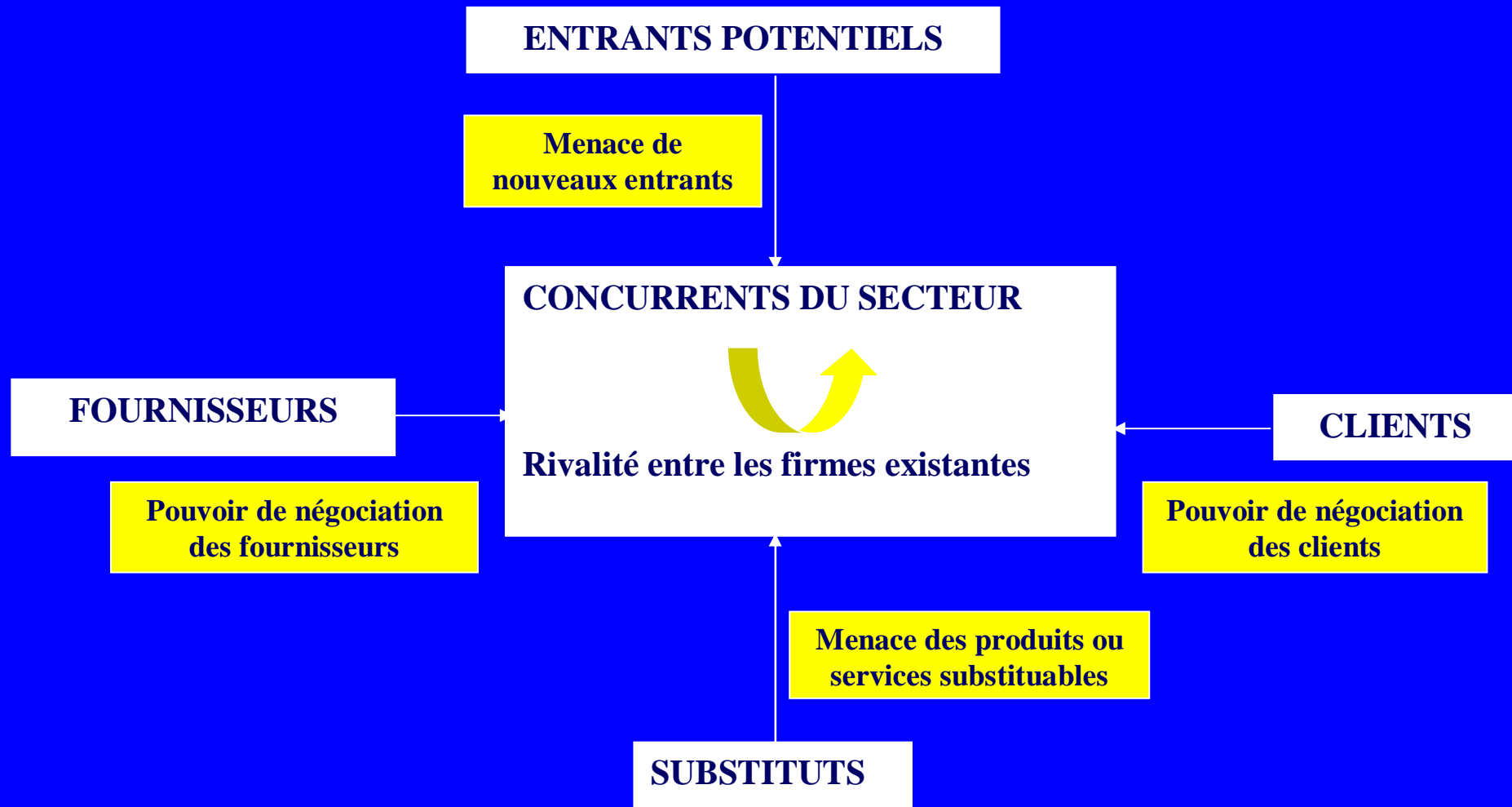
- influence le marché

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

L'environnement de l'entreprise



Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

L'environnement de l'entreprise

Avant même de définir la meilleure stratégie à adopter dans son environnement, l'entreprise doit prendre en compte:

■ Les actions:

- identifier**
- connaître**
- surveiller**

■ les éléments clés:

- concurrentiels**
- commerciaux chez les fournisseurs**
- commerciaux chez les clients**
- technologiques**
- environnementaux**

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

Les enjeux

- Quelque soit l'appellation que l'on donne à la veille, l'enjeu reste toujours la **survie de l'entreprise**.
- En raison de la surabondance des écrits, les décideurs sont confrontés à des problèmes de
 - **sur information**
 - **sous information**.
- Il y a croissance exponentielle du nombre de sources d'information
- L'édition électronique + les réseaux offrent un accès direct à toutes sortes de Bases de Données Documentaires

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

Les enjeux

- On est passé d'une économie de production à une économie globale
 - A l'époque des premières voitures, la demande était supérieur à l'offre.
 - Les fabricants n'avait pas à se préoccuper des besoins de leur clientèles, ni même de leurs concurrents.
 - L'important était de savoir produire en quantité sans trop se soucier de son environnement en dehors des technologies de base.
 - La fonction de veille était réduite.

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

Les enjeux

- **Les acteurs de l'économie baignent dans un univers de plus en plus turbulent :**
 - **Les besoins des clients peuvent changer rapidement**
 - **Les produits se renouvellent de plus en plus vite**
 - **Les nouvelles technologies envahissent notre quotidien**
 - **Les concurrents et les marchés sont nombreux et éloignés**
 - **Les normes sont complexes et évolutives**
 - **Sans compter les effets de Mode!**

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

Les enjeux

- **Le contexte est changeant et mondial,**
- **L'information est devenue une matière précieuse**
- **Il faut maîtriser son utilisation.**
- **Dans une économie globale :**
 - **Le plus important c'est le client**
 - **L'environnement de l'entreprise est turbulent**
 - **L'information devient vitale**
 - **Son traitement est essentiel**

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

Définition de la veille

- **Surveiller en permanence votre environnement**
 - **technologique,**
 - **concurrentiel**
 - **commercial**

afin de détecter les opportunités et les menaces et orienter ainsi votre stratégie de développement.

- **Le terme général de veille stratégique regroupe**
 - **la veille technologique,**
 - **la veille concurrentielle,**
 - **la veille commerciale, etc. ...**

Connaître pour mieux décider

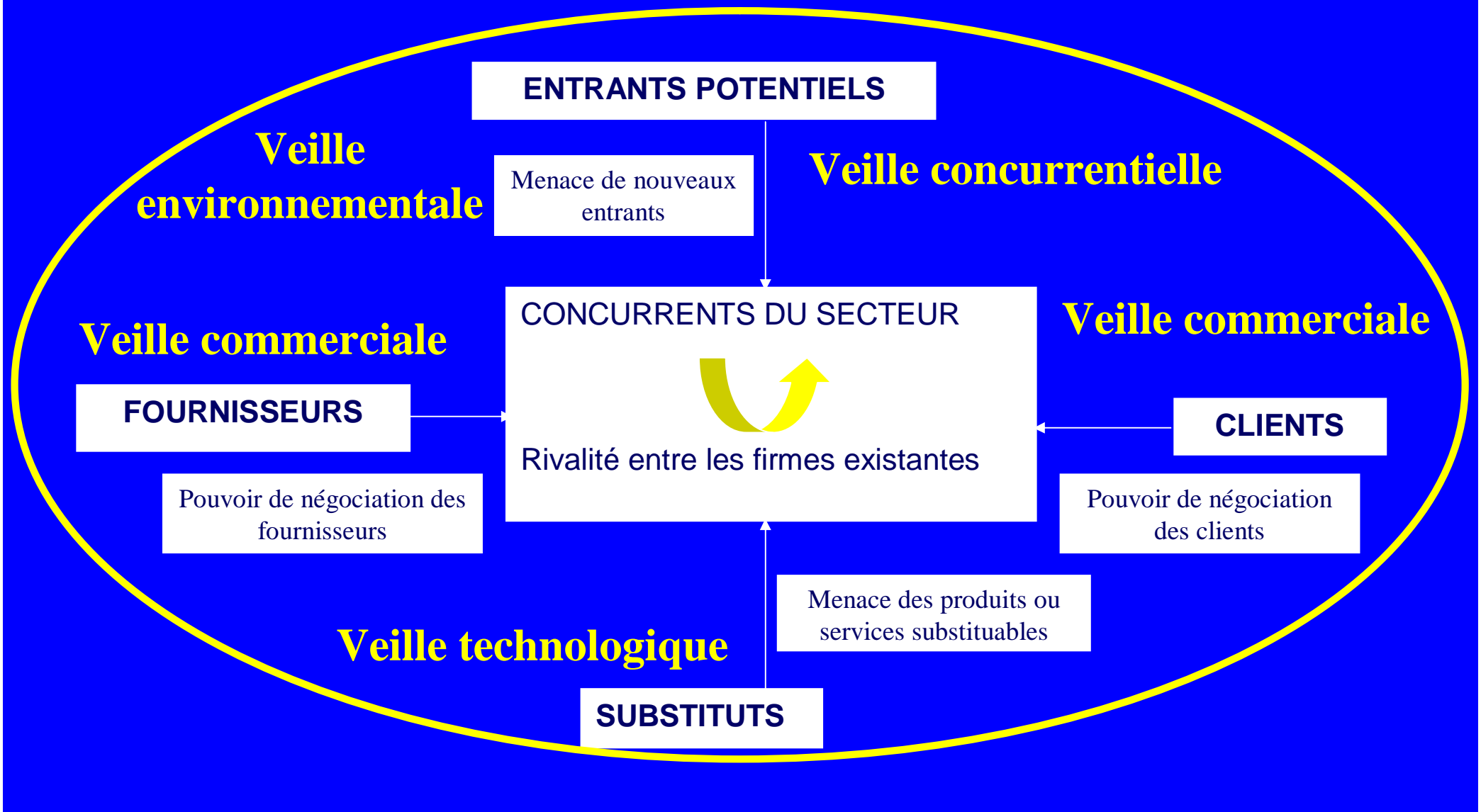
Anticiper dans un monde en mouvement

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

Les enjeux

- **Selon les objets ou domaines de la veille**
 - **la veille technologique (dont la veille brevet)**
 - **La veille commerciale**
 - **La veille produit / concurrentielle**
 - **la veille environnementale**
 - **la veille scientifique (recherche)**
- **Selon les destinataires des résultats de la veille**
 - **décideurs, experts, ingénieurs, opérationnels**
- **Selon les termes ou objectifs de la veille**
 - **la veille-alerte (opérationnelle)**
 - **la veille à moyen terme (tactique)**
 - **la veille prospective (stratégique)**

1. Présentation de la veille et de l'intelligence économique



I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

Définition de l'intelligence économique

“L’Intelligence Economique 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.

Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l’entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût ”

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

Définition de la veille



Un concept très lié à celui d'intelligence économique: la veille

La veille se définit comme une "activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement pour en anticiper les évolutions".

Il s'agit donc de formaliser un "processus par lequel l'entreprise s'informe sur l'état et l'évolution de son environnement extérieur pour anticiper et agir en conséquence".

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

I. La Veille stratégique

La Veille stratégique, comporte les différentes formes de Veilles, dans le cadre d'un recueil permanent, structuré et à but opérationnel des informations recueillies.

■ La veille stratégique est le processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement, suivi de la diffusion (bien ciblée) des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décisions stratégiques.

La veille stratégique

- Ces informations peuvent être de nature: scientifiques, techniques, réglementaires, concurrentielles ou commerciales.
- Elle consiste à recueillir les informations permettant de devancer des innovations technologiques ou d'investir en toute sécurité

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

L'usage des informations



Action immédiate



Préparation d'une mission à l'étranger
Visite de partenaires
Participation à une manifestation



Approfondissement (zoom)
Investigation complémentaires



Réflexion stratégique
Positionnement
Décision **mieux décider**
Anticiper dans

Quel est votre degré de finesse souhaitée de l'information ?

=

Niveau de Valeur Ajoutée ?

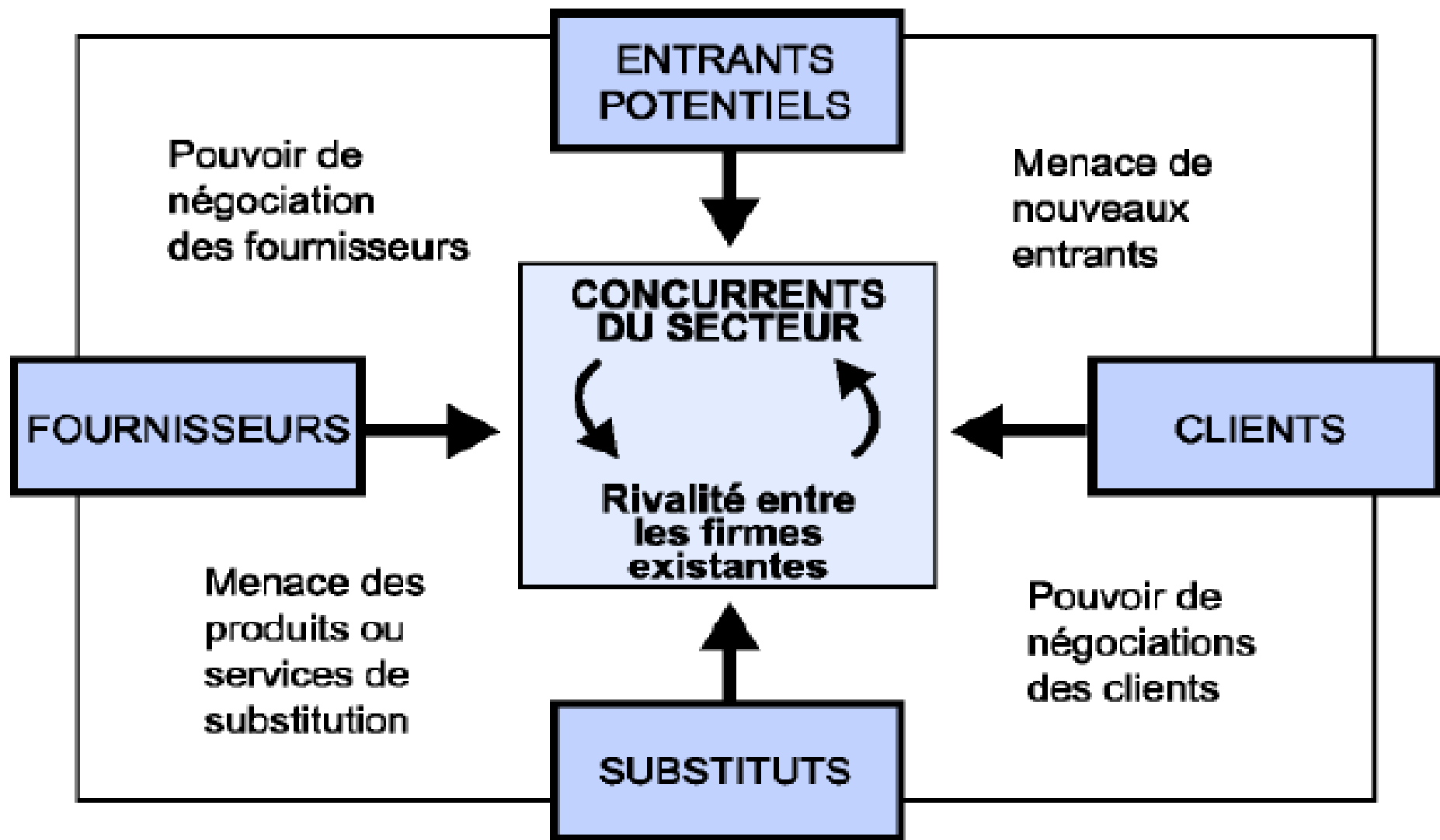
ent

2-La veille technologique

**« La veille technologique,
un outil d'aide à la prise
de décision »**

2-La veille technologique

- La veille technologique est l'activité par laquelle l'entreprise identifie les techniques ou technologies mises en œuvre par ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires et ses concurrents, dans le cadre de son domaine d'activité.
- Ces techniques seront utilisées pour le suivi des évolutions pouvant influencer non seulement l'avenir de l'entreprise, mais aussi celui de ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, ses concurrents, et la mise en place des mesures de protection.



La veille technologique

- C'est le type de Veille que l'entreprise consacre essentiellement au développement des technologies et techniques: Découvertes scientifiques, innovations technologiques (produits et services), évolutions de procédés de fabrication, apparitions de nouveaux matériaux.

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

La veille technologique

- Elle permet de répondre aux questions:
 - Quels sont les programmes en cours ou achevés de vos concurrents ?
 - Qui sont les acteurs, les personnes ressources impliqués dans ces programmes (laboratoire, entreprises...) ?
 - Qui a déjà publié sur le sujet ?

Connaître pour mieux décider

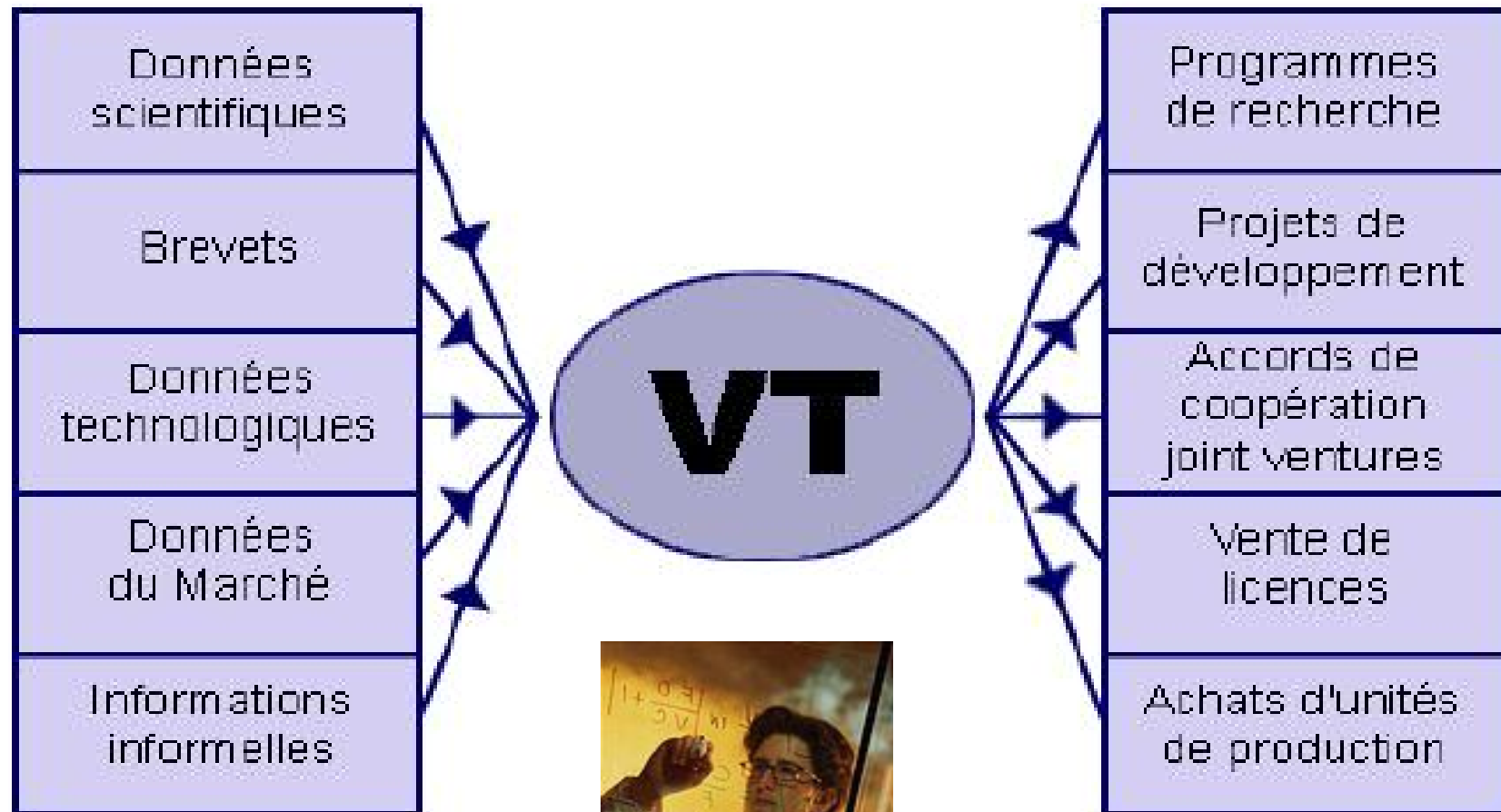
Anticiper dans un monde en mouvement

La veille technologique

- **Quels sont les brevets déposés dans le domaine ? Quelles sont les normes et les réglementations actuellement en vigueur ? Quels sont les évènements survenus dans le domaine ?**
- **Quels sont les nouveaux matériaux, les nouvel/es technologies en devenir (leurs caractéristiques) ?**
- **Quelles sont les entreprises qui se développent dans le secteur d'activité: que font-elles, quels sont ses clients, ses partenaires .. ?**

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement



3. La veille concurrentielle

- C'est l'activité par laquelle l'entreprise identifie sa concurrence actuelle ou potentielle, sous un angle économique et financier (effectifs, marques, investissements, projets en cours...).
- La veille concurrentielle s'intéresse à la surveillance des forces et des faiblesses de l'organisation de l'entreprise, de la fabrication, et des coûts.
- Dans cette démarche l'objectif est de connaître la stratégie de ses concurrents, de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise

La veille concurrentielle



- Mettre en place une Veille Concurrentielle implique de se poser des questions pouvant être les suivantes:
 - Quel est mon marché ?
 - Qui sont mes concurrents ?
 - Quels sont les *produits qui émergent ? Sont-ils performants ?*

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

La veille concurrentielle



- Quelles sont les perspectives et capacités de développement de vos concurrents ?
- Quels sont les forces et faiblesses de vos concurrents ?
- Quels sont vos capacités d'anticipation face à vos concurrents ?

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

4. La veille commerciale

- C'est l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs, clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché...
- La veille commerciale porte essentiellement sur les clients, mais aussi sur les fournisseurs de l'entreprise, ses sous-traitants, ses partenaires dans l'élaboration des produits et services

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

La veille commerciale

- Elle écoute donc en permanence le marché et répond aux questions suivantes:
 - Quelles sont les capacités de mon *client*, mes fournisseurs, mes *partenaires* (*parts* de marché, *localisation géographique..*) ?
 - Quelles sont les caractéristiques des produits de mes concurrents (évaluer leur capacité d'innovation) ?

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

La veille commerciale

- Quelles matières et les procédés de fabrication utilisés pour leurs produits ? Quel sont les prix des produits concurrents ?
- Quelles sont les compétences de la main d'œuvre concurrence ?

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

5. La veille Brevet

- C'est l'activité par laquelle l'entreprise connaît les brevets, les marques, les modèles déposés d'un domaine afin d'éviter la copie involontaire.
- Elle nécessite de répondre à de nombreuses questions:
 - Quels sont les brevets en vigueur ?
 - Quels sont les *entreprises dépositaires* des brevets?
 - Quelle est la capacité de *l'entreprise* à protéger son *patrimoine* contre les contrefaçons des *concurrents*, *l'espionnage* . ?
 - Quelles sont les stratégies de protection *industrielle* de vos concurrents ?

6. La veille Produit

- C'est l'activité par laquelle l'entreprise anticipe la sortie de nouveaux produits, détecte les produits ou techniques qui sont des contrefaçons, connaît les prix de revient des concurrents par l'analyse de leur valeur, et compare les solutions techniques des concurrents avec les siennes pour s'en inspirer auquel cas.

La veille Produit

La veille Produit chez NOKIA

C'est l'activité par laquelle Nokia anticipe la sortie de nouveau produit, détecte les produits ou techniques qui sont de contrefaçons, tel que tous les mois les

20 000 ingénieurs de Nokia conçoivent un nouveau produit dans le but d'anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques.

La veille Produit

- Elle permet à l'entreprise de répondre à:
 - Quels sont les nouveaux produits ? Quelles sont leurs performances ?
 - Comment améliorer un produit: nouvelle matière première... ?
 - Quels sont les produits qui vont sortir dans l'avenir?
 - Quelles sont les normes applicables à chaque produit ?

7. La veille sociétale

- La veille sociétale est liée à l'environnement d'une société, souvent exportatrice: aspects économiques, géopolitiques, socioculturels, réglementaires, juridiques et législatifs...
- Elle répond à:
 - Quelle est la réglementation en vigueur dans les zones géographiques d'exportation?
 - Quelles est votre capacité de réaction face au processus d'évolution des réglementations ?
 - Quelles sont les normes applicables à chaque produit et à chaque marché ?

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

Définition de la veille

Représentation de l'intelligence économique



L'Intelligence économique à l'échelle mondiale :

Le Modèle Américain

- **Volonté politique pour que les entreprises engagent de gros moyens dans l'intelligence économique**
- **Clé de cette réussite: forte imbrication entre le public et le privé encouragée par l'Etat**

L'Intelligence économique à l'échelle mondiale :

Le Retard Français

- Vision naïve de la mondialisation
- Refus d'imposer un Etat fort: certes l'Etat fournit de nombreuses aides mais souvent pas assez conséquentes et surtout trop tardives pour anticiper la concurrence



Conclusion: Jamais l'Etat n'a pris l'initiative d'organiser un véritable système d'intelligence économique

Nouvelle stratégie Française

La compétition économique mondiale contraint les entreprises françaises à des efforts permanents d'innovation, de prospection, de qualité et de rentabilité. Pour conduire au mieux ces actions, les acteurs économiques ont besoin **d'une information fiable et prospective**, et doivent pouvoir se prémunir contre des accès non souhaités à leurs propres données. Le concept d'intelligence économique recouvre ces préoccupations

Le Premier Ministre, Jean Pierre RAFFARIN, a décidé de nommer auprès de lui un responsable de haut niveau chargé des questions relatives à l'intelligence économique. Celui-ci assurera :

- La synthèse de l'information disponible,**
- Organiser sa diffusion et susciter les actions appropriées.**
- Il bénéficiera du concours de tous les services de l'Etat compétents dans le domaine de l'intelligence, du renseignement et de l'action économique.**

« Nous irons chercher la connaissance dans le monde entier afin de renforcer les fondements du pouvoir impérial »

Constitution japonaise de 1868

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

Définition de l'intelligence économique

L'Intelligence Economique est une démarche qui associe à la stratégie de l'entreprise et à sa culture,

- le recueil,
- le suivi,
- le traitement,
- la diffusion
- et la protection de l'information stratégique pour développer ses activités

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

Définition de l'intelligence économique

Le terme de veille souffre de deux défauts :

- **Une connotation statique parce qu'il est compris comme une action de préservation ou une attitude de défense**
- **Ce concept est envisagé de façon parcellaire**

I. Présentation de la veille et de l'intelligence économique

Définition de l'intelligence économique

L'Intelligence Economique est surtout une culture collective de l'information

- Culture stratégique fondée sur la maîtrise de l'information
- Culture collective interne (partage de l'information et émulation interne)
- Culture collective externe (logique de réseau)
- Culture subversive fondé sur l'information (influence, désinformation, contre-information...)

Connaître pour mieux décider

Anticiper dans un monde en mouvement

II. Méthodologies Déontologie

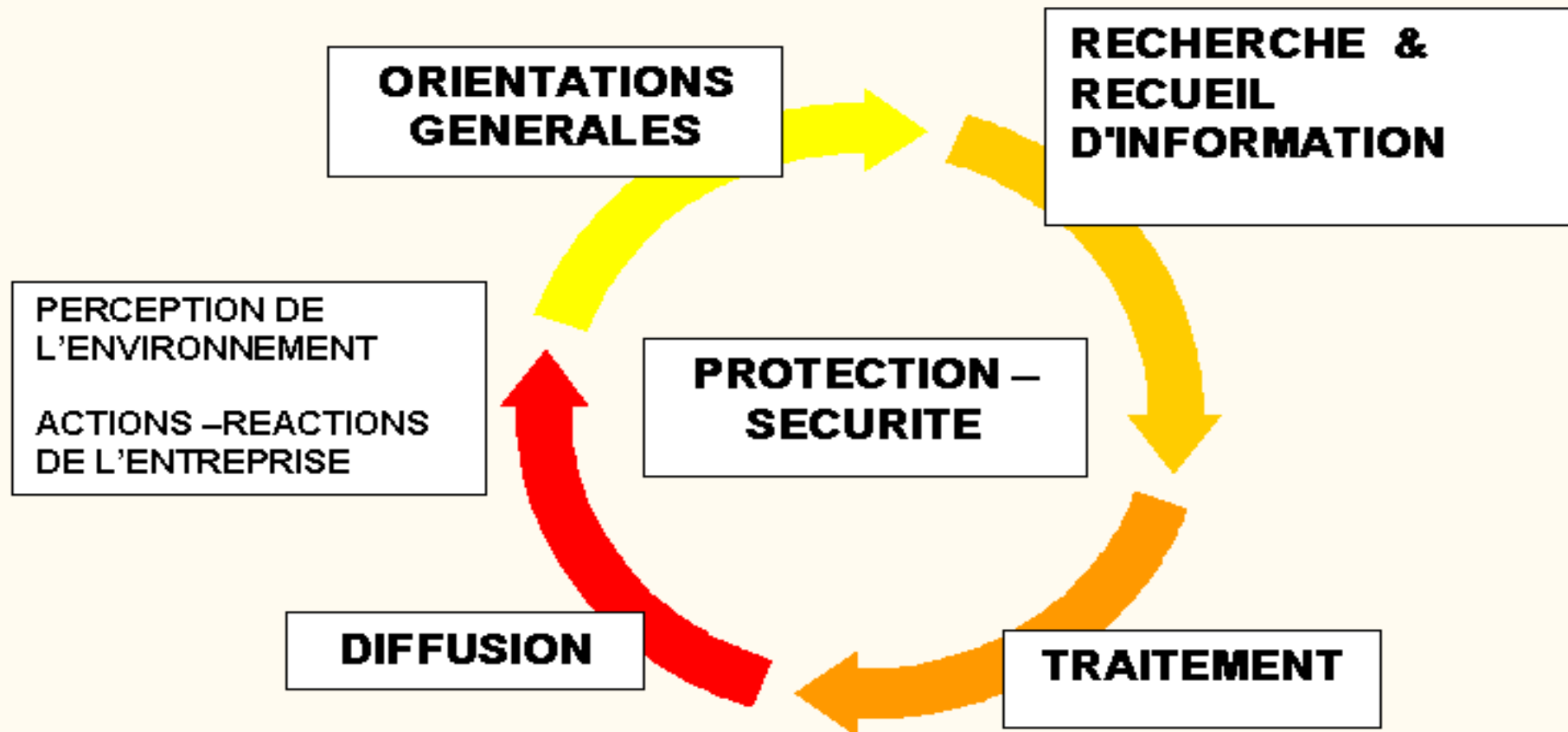
L'Intelligence Economique n'est pas de *l'espionnage*

Son activité se restreint aux activités qui sont à la fois déontologique et légales.

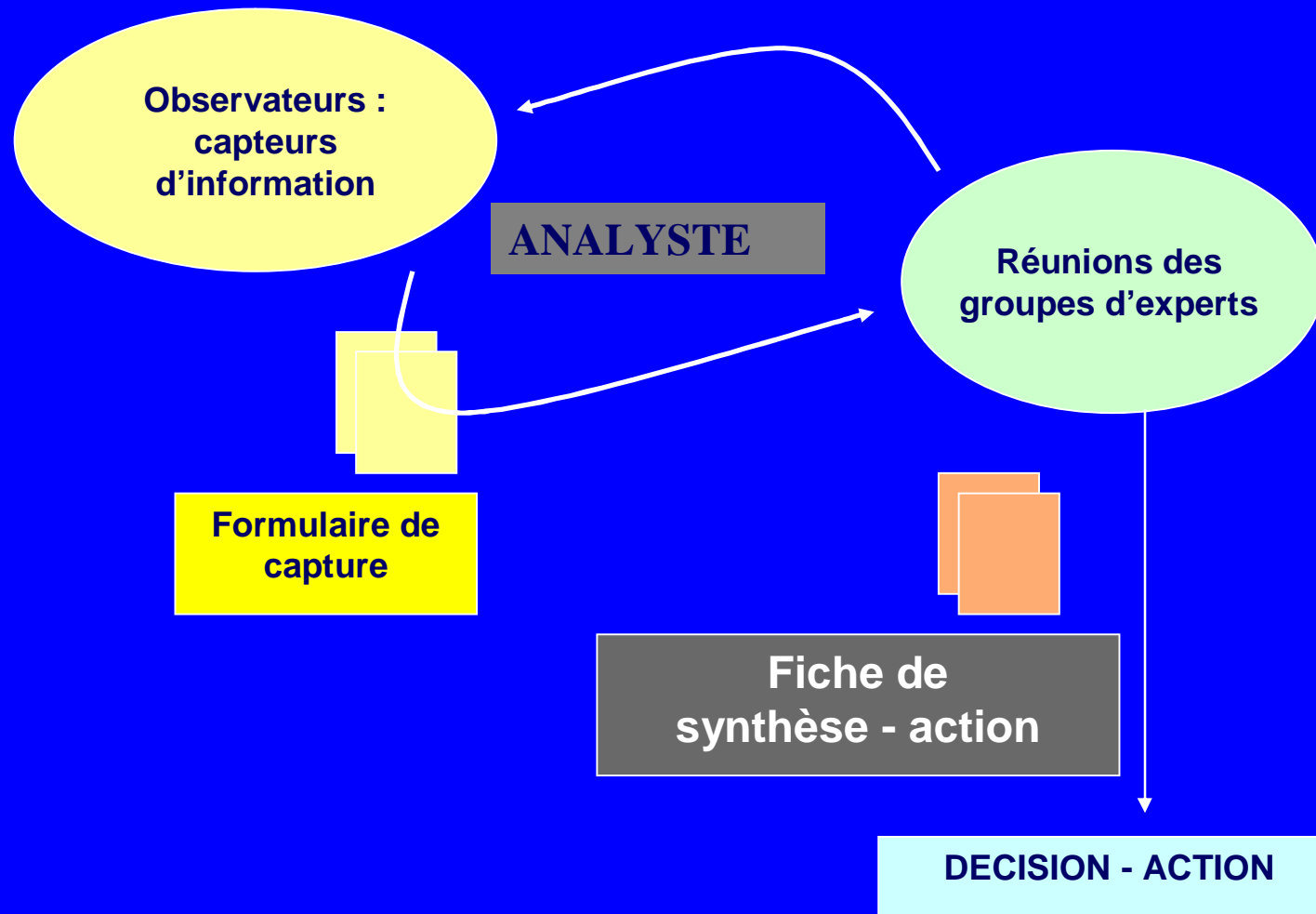
- 80% des informations qui nous intéresse sont publiques

- 60% des informations recherchées se trouvent au sein du patrimoine de l'entreprise

II. Méthodologies Déontologie

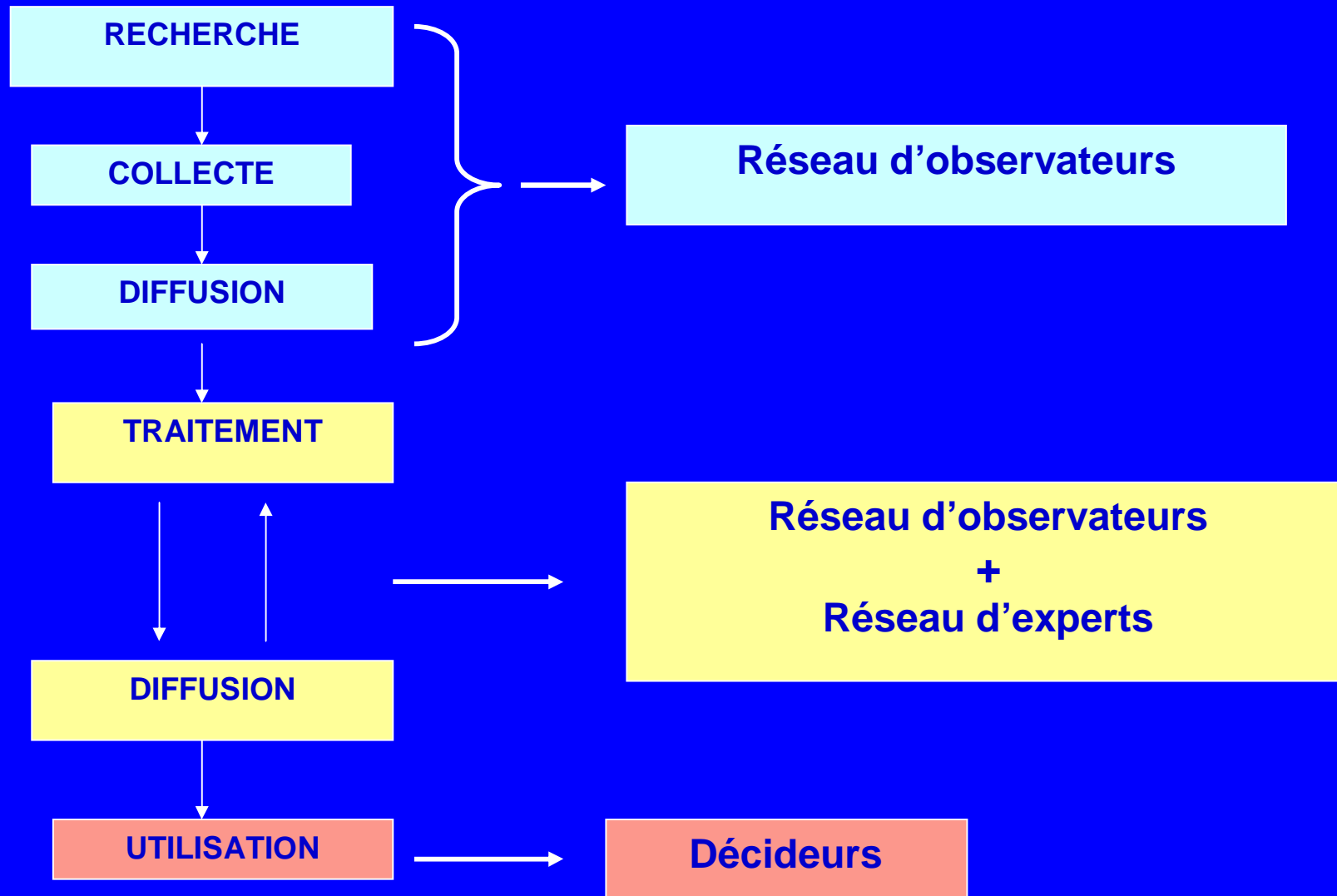


II. Méthodologies L'analyse



II. Méthodologies

Les ressources humaines



**« Celui qui ne
voit pas loin,
verra les ennuis
de près »**

Confucius