



Rendre l'entreprise économiquement intelligente

La prise de conscience de l'apport de l'intelligence économique d'entreprise (I.E.E.) mais aussi le besoin de transparence toujours plus fort des différentes parties prenantes de l'économie, militent aujourd'hui pour une intelligence économique d'entreprise mature.

Pour atteindre un tel niveau de maturité, l'intelligence économique a besoin de processus.

Il est vital pour notre activité économique nationale que les managers et les dirigeants des entreprises prennent conscience d'une part, de l'apport de l'intelligence économique d'entreprise dans la prise en compte des enjeux informationnels au service de stratégies en constante adaptation et d'autre part, que la démarche processus est créatrice de valeur pour l'entreprise.

L'I.E.E. doit être vue aujourd'hui comme un élément important du système de pilotage et de gouvernance de l'entreprise. Elle qui constitue un instrument efficace et sensible au service des dirigeants et des managers placés dans un environnement de plus en plus concurrentiel et turbulent.

La notion de processus fait intervenir les liens apparents ou cachés entre des activités de natures diverses, parfois uniquement humaines, souvent assistées par une machine et parfois totalement automatiques. La démarche processus est applicable à l'intelligence économique par la description de ce que peut être un tel processus dans l'entreprise. Pour être effectivement mis en œuvre et totalement efficace, il doit concerner non seulement l'environnement de l'entreprise mais aussi son organisation interne et, de ce fait, la totalité de son système d'information. C'est pourquoi, regrouper l'ensemble des activités humaines et automatisées de toutes les parties prenantes apparaît comme une solution propre et efficace sur les plans technique et managérial, car elles concourent toutes, à des titres divers, à l'obtention d'informations au travers d'un véritable processus transverse à l'entreprise

En 2005, Thomas Friedmann brossait un portrait de la mondialisation éloquent. Le monde est devenu un vaste terrain de jeu, plat, où les difficultés sont similaires pour tous les acteurs du jeu économique.

«Ils ont créé une plate-forme dans laquelle le travail intellectuel, le capital intellectuel, peuvent être produits n'importe où. Ils peuvent être désagrégés, délivrés, distribués, produits et rassemblés, ce qui laisse une grande liberté dans la manière de travailler. (...) Ici, à Bangalore, plus de cinq cents ans après que Christophe Colomb ait navigué au-delà de l'horizon et s'en est revenu pour prouver définitivement que la Terre est ronde, l'un des plus talentueux ingénieurs m'a affirmé que le monde est plat, aussi plat que l'écran sur lequel il peut organiser la totalité de sa chaîne logistique »

Cet environnement a, bien sûr, des impacts fondamentaux sur les entreprises qui participent à l'accélération des échanges et qui la subissent également. Les entreprises subissent des changements, parfois brutaux, de leurs contextes technologiques, économiques, sociaux, géographiques ou informationnels... Autrement dit, pour les dirigeants d'entreprises et les managers, il devient vital de décider vite, à partir d'informations multiples, en

ajustant sans cesse leurs stratégies conçues de plus en plus comme des réponses aux fluctuations de l'environnement économique et politique mondial.

Parmi les nouveaux enjeux auxquels dirigeants et managers doivent faire face à titre personnel, trois apparaissent comme fondamentaux :

- **résister au déluge informationnel** qui les submerge et trouver la capacité à tirer bénéfice de cette masse informationnelle qui devient certes un nouveau facteur de différenciation mais qu'il faut maîtriser.
- **prendre conscience que l'entreprise est devenue définitivement et totalement communicante.** Il est du devoir des entreprises de maîtriser leur image mais aussi de posséder des informations sur leurs concurrents. C'est un nouveau savoir-faire à acquérir
- **comprendre que cette nouvelle guerre économique fait naître de nouvelles menaces** (cybercriminalité, atteinte à l'image...). Le traitement d'une l'information à valeur stratégique doit être considéré comme l'un des actes clés de l'entreprise et **donc** la ressource qu'il utilise, l'information, comme un "carburant stratégique".

L'intelligence économique d'entreprise (I.E.E.) peut être considérée comme l'instrument qui permettra de mieux traiter ces défis. Par conséquent, elle doit être perçue comme étant un processus majeur pour toute organisation.

Michael Hammer et James Champy définissent un processus comme un groupe organisé d'activités et de tâches qui ensemble concourent à la création de valeur. Un processus part du besoin ou de l'attente d'un client pour inclure toutes les activités qui sont nécessaires à sa satisfaction. Un processus "de bout en bout" croise donc plusieurs silos fonctionnels ou d'expertise de l'entreprise et, ainsi, nécessite une gestion transversale des activités de l'entreprise et non plus seulement verticale. Les activités peuvent être scindées en d'autres activités et enfin en tâches qui représentent le niveau le plus fin de décomposition. Les tâches, automatisées ou manuelles, sont déclenchées par des événements. Elles consomment des ressources humaines, matérielles et informationnelles.

L'IEE concerne toute l'entreprise....

Les dirigeants ont pris conscience de l'enjeu représenté par la connaissance et la maîtrise de l'entreprise dans son environnement. La mise en place d'une démarche d'intelligence économique participe à l'amélioration de cette connaissance. Les clients de l'intelligence économique sont naturellement les cadres dirigeants, dont les décisions ont des conséquences vitales et durables sur l'avenir de l'entreprise, mais aussi tous les autres utilisateurs d'information dont les actions au quotidien permettent d'améliorer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise et d'en maîtriser les "risques". Le processus global d'intelligence économique doit donc être tourné vers l'ensemble de ces "clients".

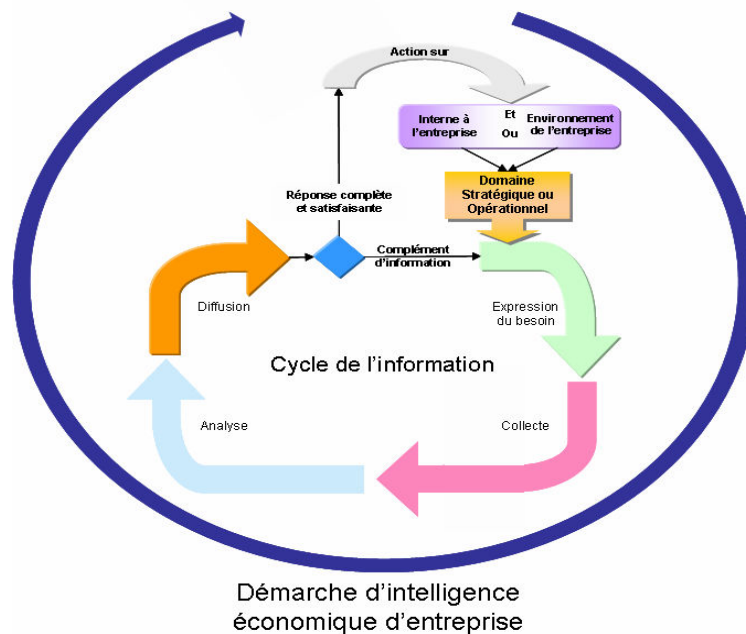
Le processus IEE est un gage d'efficacité...

Pour faire de l'intelligence économique un véritable avantage concurrentiel, il est indispensable de l'intégrer aux fonctions de l'entreprise. L'approche processus permet une meilleure coordination des étapes pour profiter au maximum du gisement informationnel en vue d'actions efficaces sur l'entreprise ou son environnement.

Le cycle de l'information est un embryon de processus...

Si de nombreuses thèses s'affrontent sur le périmètre et sur les limites de l'intelligence économique, les définitions successives ont confirmé l'idée que, selon la formule de Robert Guillaumot, Président de l'Académie de l'Intelligence Economique, « *c'est l'information juste, juste à temps* » au service d'une action ou d'une décision d'ordre stratégique ou opérationnel voire au déclenchement ou à la conduite d'une action d'influence...

La démarche peut être représentée par un schéma qui met en évidence un "cycle d'activités".



L'obtention de **l'information juste, juste à temps** repose sur un élément fondamental : le cycle de l'information. Ce cycle recouvre quatre phases :

- 1 - **Expression du besoin** (pour orienter de la recherche)
- 2 - **Collecte** (pour rechercher des informations)
- 3 - **Analyse** (pour traiter et exploiter les informations recueillies)
- 4 - **Diffusion** (pour distribuer sélectivement l'information décisionnelle en vue de l'action)

La démarche processus appliquée à l'intelligence économique d'entreprise peut être vue comme un moyen de **rendre l'entreprise économiquement intelligente**.

La force principale du processus générique d'intelligence économique est de formaliser la séparation du macro-processus en plusieurs sous-processus distincts (phases). En effet, chacun des sous-processus voit le résultat de la phase précédente comme une entrée et son propre résultat est vu comme l'entrée de la phase suivante. Les apports d'une telle approche sont évidents.

- ◆ Le risque de « dérapage » du processus est limité car les informations collectées permettent de **construire une conviction** au cours de son déroulement et non de simplement confirmer l'opinion erronée qu'un des acteurs aurait pu initialement avoir.

- ◆ Une étape d'expression du besoin formalisée permet de « cibler » la recherche en définissant un périmètre limité, étape indispensable pour éviter l'accumulation de données inutiles et donc **se prémunir d'une surcharge informationnelle** toujours contre productive.
- ◆ Par leur caractère formel, **certaines étapes du processus peuvent facilement être automatisées**, améliorant ainsi la rapidité et la qualité de son déroulement, face au volume croissant d'informations à prendre en compte.
- ◆ Les propriétés itératives du processus permettent une **adaptation fine** à tous les niveaux.

Ce processus, enfin, participe à la **construction progressive d'un système de connaissance dans l'entreprise** par assimilation régulière d'informations pertinentes, c'est ce que D. Brute de Remur appelle l'intelligence informationnelle. Cette démarche organisée de manière globale par l'entreprise lui permettra donc de tirer un bénéfice régulier, contrôlé et cumulatif de toutes les actions d'intelligence économique engagées et envisagées.

Henri-Paul Soulodre
Membre du C2P

Ce texte est partiellement extrait d'un document collectif réalisé au titre des publications "*Dossiers du Club des Pilotes de Processus*" et intitulé "**L'intelligence économique d'entreprise à la puissance processus** "