

*Notes cours*

# IE & VS . Cours M.ABAKOUY

Alaoui Yasmine

*Mini cadeau pour tous ceux et celles qui  
m'ont demandé de faire ce modeste travail.*

*Bon courage à vous ...*

*Je vous aime...*

# Thème 1 : Problématique de l'Intelligence Eco.

## 1- Le contexte :

- Société de l'information (Winer,1948)→ la cybernetique (Science qui étudie les mécanismes de communication et de régulation dans les machines et chez les êtres vivants)
- Guerre Froide (Services de renseignement : CIA) (Années 40/90) on scrute tout ce qui est secret et illicite.
- Autoroute de l'information (AL GORE le vice-président de Clinton avait promis de rendre populaire la notion de l'information) → 1994
- **la mondialisation des échanges** : qui a placé les entreprises dans une situation de concurrence internationale accrue.
- **le développement exponentiel NTIC** : L'information est devenue plus abondante, plus accessible et aussi une matière première stratégique que les entreprises doivent savoir maîtriser pour en tirer un avantage concurrentiel ;
- **l'ouverture généralisée des marchés** : le rattrapage engagé par les pays émergents a fait apparaître de nouveaux concurrents y compris au stade de la recherche et de l'innovation technologique.
- La complexité de l'information (Bartoli et le Moigne, 1996)
- Guerre économique 2001 (Lucas et Tiffereau) → quelle information utiliser ?, information mensongère, dangereuse, attaque, défense....

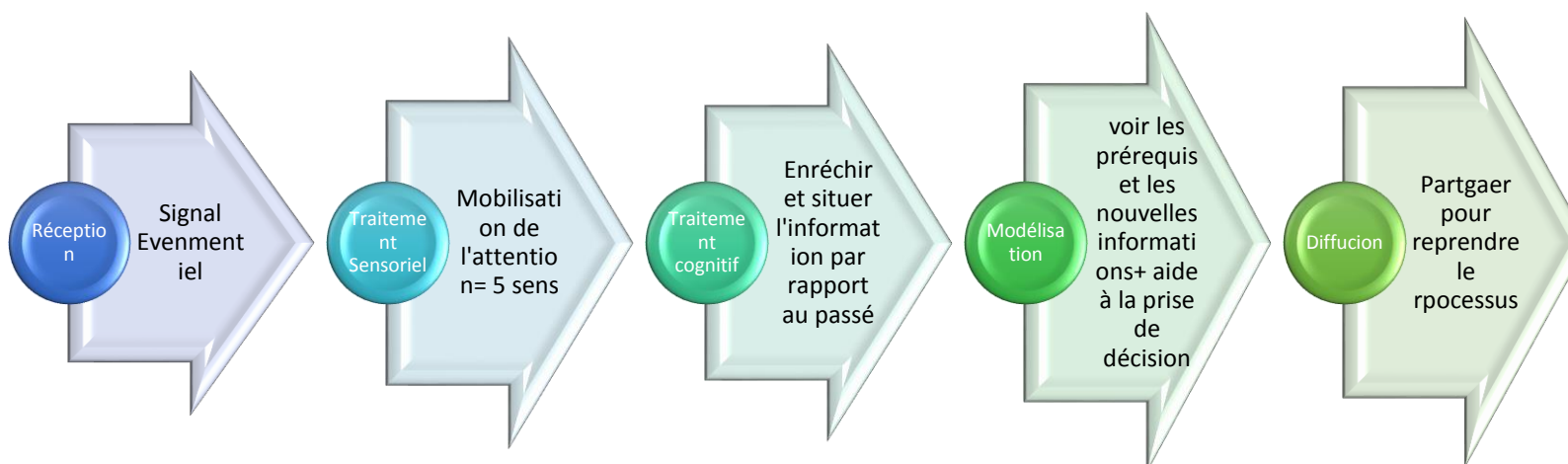
## 2- IE et Concepts voisins :

### a) L'information :

- Information Brute : Evènement, Bruit → besoin de traitement
- Information Nette : Chacun donne un sens selon sa façon de traiter l'information brute
- Information = une donnée (quantité fluide et support de communication) mais qui doit être traitée
- Information Object = Bruit et élément de connaissance
- Information Produit = doit être traité, c'est une construction mentale
- Information= Approche heuristique (syntaxe+ sémantique +pratique) ( le Moigne 1994)

Essai de définition :

« L'information est un processus intelligent de mise en forme d'une représentation factuelle (évènement), dont la communication est sensée dénouer une incertitude (élément de connaissance) ou résoudre une alternative environnementale (aide à la décision) » (BULINGE 2002)



*N.B : Au stade de la diffusion de l'information on reprend le processus, en effet, l'information reçue devient une simple donnée pour le récepteur → le processus se reproduit → Cercle vicieux*

### La distorsion de l'information :

- **La scotomisation** : C'est être sélectif quant au choix de l'information = se concentrer sur ce qui nous intéresse.
- **Biais cognitifs** : Ne pas être ouvert, ne pas accepter le changement → On rejette des informations par rigidité.
- **Différentiel de repères** : ne pas se mettre dans la peau de l'autre ( langage Récepteur/ Emetteur) → Marketeur / Financier

### D'autres Facteurs de risques informationnels :

- L'information une aiguille dans une botte de foin ! → Trop d'information tue l'information.
- Désinformation (intoxication de l'information) → Concept Russe 1920 consistant à développer chez les ennemies une information fausse.
- Presse mensongère (Vampire) → dramatisé
- Espionnage (Vol et viole), Espace cryptique (Espace de codage et de décodage)

### b) Le renseignement :

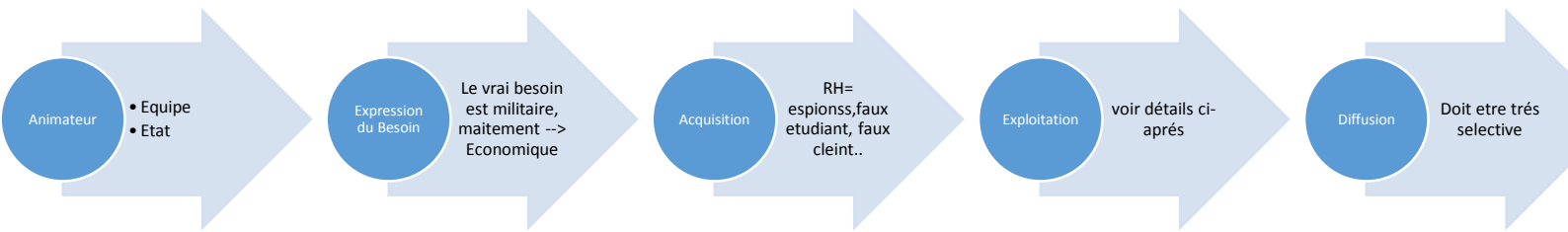
#### Issu du model militaire : Rejet/Adoption ?

En militaire l'information est secrète et clandestine → il convient d'appliquer le model militaire mais avec modération. Dans ce sens il est stratégique et on a besoin d'un animateur (un chef d'état → charismatique, intelligent qui aura un **double rôle = Motivateur de l'équipe + Animateur de**

**L'Etat.**

Le renseignement à un caractère d'urgence et est considéré comme « précieux ». Ce renseignement utile s'envisage essentiellement comme la compréhension de composants discrets, secrets (voir privés) d'un adversaire, dans le but de répondre à des interrogations ou **d'obtenir les signaux anticipés des mouvements et évènements de l'adversaire -----> Espionnage.**

## Cycle de renseignement



### Détails de la phase d'exploitation :

Evaluation de l'information au niveau de sa VERACITE et FIABILITE

#### **EXPLORATION 1** : La matrice de BAUT

Véracité (horizontale)

Fiabilité (Verticale)

Très confirmée

Pas confirmée


### **EXPLORATION 2 :**

Le regroupement de plusieurs informations plusieurs domaines pour avoir plus de chance de tomber sur la bonne information ; Technologique, politique, culturel....

### **EXPLORATION 3 :**

Découper l'information : Géopolitique, Sociologique,...

### **EXPLORATION 4 :**

Création de sens : Certifier l'accès à l'information, j'ai une information chère → décoder une information autrefois inaccessible

### **EXPLORATION 5 :**

Synthèse = rapport spécialisé → cartes stratégiques, scénarios, schémas...

## **Détails de la Diffusion :**

On doit procéder à une hiérarchisation de l'information, cette dernière doit être très sélective :

- TOP SECRET DEFENCE
- TRES SECRETE
- CONFIDENTIELLE
- LIMITEE

## **Autres Précisions :**

- Hiérarchisation du renseignement : Stratégique, Tactique et opérationnel
- Notion de renseignement ouvert **95% et 5% caché**
- On peut créer un secret en faisant un mariage entre ce qui est caché et ce qui est donné a tout le monde (les 95% ouverts et 5% caché).

## Dose Culturelle du renseignement :

**1ère culture** : qualificatifs → machiavéliste, poux, traître, espions ...

**2ème culture** : Les espions font leurs apparitions au Cinéma (Héros, sauveteurs, intelligents...)

**3ème Culture** : Sagesse, « l'espion » entre dans les universités → discipline enseignable.

### c) La veille :

L'activité de veille en entreprise consiste à collecter des informations stratégiques pour permettre d'anticiper les évolutions et les innovations. C'est un élément essentiel pour prévenir les risques. C'est une démarche proactive qui permet d'anticiper les contraintes environnementales et sociales.

*Une veille ...à l'image d'un radar*

*....Au singulier*

Au départ c'était une veille technologique : Indexation, Classification, Résumé, fiche, liste, répertoire, annuaire, résumé, fiche, annuaire, dictionnaire, bases de données ...

*...A une veille au Pluriel*

Veille : « Attitude + ou – organisée d'écoute des signaux prévenant de l'environnement de l'entreprise et susceptible de mettre en cause ses options stratégiques »

On classe généralement l'information selon trois degrés d'accessibilité :

- **l'information blanche** : accessible par les moteurs de recherche classiques ,4/5 80%
- **l'information grise** : qui nécessite des techniques plus avancées ,15%
- **l'information noire** : qui relève de l'espionnage industrie 1.5%

### Support de veille :

-Documentaire

-Electronique

-MultiMedia

-Relationnel

-Informel

#### d) L'intelligence économique :

Ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles. 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. » Martre 1994

Les mots clés de n'importe quelle définition de L'IE :

Une vision Globale : doit intéresser tout le monde (interne, externe, grand, petit...)

Horizons divers : Plusieurs acteurs (Chefs d'états, ingénieurs, étudiants...)

Discrimination PME/GE :

ce n'est pas une affaire spécifique aux GE → la reproche donnée à la définition de MARTRE.

### Les Actions de l'IE

-Créative : devinettes sur les informations ; je la crée moi-même → approches par scénarios

-Analytique : Analyser et comparer l'existant

-Pratiques : chaque information prépare une pratique

-Interpersonnelle : On fait appel à la connaissance ; savoirs, perceptions, culture....

#### IE 8 PRINCIPES :

-Déontologique : charte, code de respect qui régit l'IE

-Collégialité : IE → patrimoine national, une concertation entre les acteurs à l'image (de l'Allemagne, japon ...)

-Permanence : Systématique, ponctuelle, au quotidien ...

-Proactive : Anticiper et prévoir l'avenir

-Apprentissage : Evolution et capitalisation de l'information

-Criticité : Il faut développer le doute et remettre en question les informations → Avoir un réflexe de méfiance.

-Réseautage : Travailler en réseau= points d'information (technique, technologique, culturel...)



**IE 8 ATTRIBUTS :**

- Fonctionnelle** : spécifier sa fonction → A quoi ça sert ?
- Téléologique** : guidée, orientée, canalisée → VISIBILITE
- Organisationnelle** : Changer la structure, opter pour une structure aplatie et révolutionner la hiérarchie.
- Culturelle** : Il faut croire que c'est la porte → ELLE RAPPORTE PLUS QUE CE QU'ELLE CONSOMME
- Pédagogique** : de personne à une autre, de site à un autre → avoir une méthodologie, pédagogie...
- Technologique** : On ne peut pas suivre si on a pas un min de TIC
- **Ethique** : Déontologie, mais pas formelle
- Patrimoine** : Le dernier né des capitaux est le capital informationnel → l'information est une richesse.

→ **OBJECTIF** : Assoir la compétitivité de l'état= Sentiment de patriotisme.

**e) Knowledge Management :**

**KM** = le processus travers lequel les organisations tentent de fructifier (on aura besoin d'un stock d'information qu'on va fructifier en interne et externe) leurs ressources immatérielles

C'est une démarche volontariste qui nécessite une structure aplatie pour créer la proximité entre les parties prenantes.

**KM 6 MOTS CLES**

- Codification : KM est une démarche qui permet de codifier, archiver et et diffuser les savoirs
- Interaction :
- Partage : Esprit de circulation et de diffusion de l'information
- Création : Spirale de NONAKA ET TAKEUCHI
- Importation :
- Supports : Humains, technologique...

-Exploitation : Faire du KM un avantage compétitif

### Et Bien d'autres sources d'inspiration :

- Model LCAG de HBS → il faut collecter toutes les informations internes et externes
- Matrice de Croissance d'ANSOFF → Avoir des informations sur le Produit/Marché
- Théorie de contingence lowrence et Lorch → il faut relativiser et dégager les spécificités d'où le besoin en information
- Approche systémique de bertalanffy → l'organisation est une entité ouverte sur son environnement alimenté par des flux internes et des flux externes, ces flux sont alimentés par l'information
- Théorie entrepreneuriale de Kirzner → **Israel Kirzner** ne caricature pas l'entrepreneur en un individu égoïste et avide d'argent. La particularité de sa théorie de l'entrepreneur repose sur un support épistémique, c'est à dire sur la recherche de la connaissance qui lui reste à obtenir. Ce n'est pas seulement la recherche de nouvelles informations qui motive l'entrepreneur, mais la recherche d'informations pour découvrir des poches d'opportunités de profit pur. L'entrepreneur est un curieux épistémique à la recherche d'erreurs sur le marché qui peuvent lui rapporter des gains.
  
- Approche basée sur les ressources et les compétences de Barney et bien d'autres ; → L'information est source de compétitivité.

### 3- Affiliations scientifiques de l'IE :

- Sciences de gestion
- Sciences juridiques et politiques
- Sciences de l'Ingénieur, Informatique et sciences de l'Information
- Sciences économiques

#### 4- Enjeux de l'IE

- **La complexité dans les affaires** : Plusieurs acteurs en interaction, ce qui nécessite une cohérence et adaptation, celle-ci est atteinte grâce à l'information
- **L'internationalisation des affaires** : Il faut se renseigner sur l'autre ; culture, mode de vie...
- **Amélioration de la compétitivité (E/se, pôle, Etat)** : Correlation forte entre SI et compétitivité → source de réussite et d'échec
- **Des enjeux selon la taille (GE, ME, PME)** : Il faut relativiser le langage :

**-GE** : l'objectif est de rester grand demain = être avant-gardiste = prospectif et proactif grâce à l'information

**-ME** : L'objectif est de voir ce que font les autres et les rattraper

**-PME** : chercher des domaines là où je serai à l'abri des grands (stratégie de niche).

#### 5- Objet de l'IE :

- Environnement → S'informer sur les opportunités et menaces PESTEL dans le but de classer les variables de l'environnement en terme de chance et de risques
- Concurrence → fiche des concurrents, et faire plus de Benchmarking que de veille concurrentielle
- Marché → Si marketing, CRM, ...
- Technologie → Suivre l'évolution de la technologie, la nature de celle Qu'on détient ...
- Connaissances → Veille cognitive, la veille de la veille ...

#### 6- Démarche de la gestion de l'IE :

##### ❖ Valeur de l'information

Bonne analyse des besoins **X** Pertinence des sources **X**  
 Qualité de l'analyse **X** Diffusion & feed-back **X** Sécurité

##### ❖ Acquérir l'information

#### **1. Identifier les besoins en informations**

- Eviter la surconsommation de l'information (gaspillage)

- Découper l'IE (SIM-veille tech-veille concurrentielle-veille environnementale-veille cognitive)
- Découvrir les informations non recherchées (ZIS vs ZIP – serendipity – radars tous azimuts, 360°)

## **2. Collecter l'information**

- Informations formalisées & informations informelles (télévision, radio, presse, couloir, buvette, banques de données et internet, salons et expositions, colloques, clubs, universitaires, thésards, concurrents, fournisseurs...)
- Prestataires externes :  
Typologie : - science & tech (Information déjà produite mais pas encore divulguée) – industrie (apprennent les uns des autres dans le cadre des clubs) – gouvernance(État) – management (Cabinet privés) – biblio & centres universitaires)  
Utilité : Rapidité, expertise, objectivité et confidentialité  
Conditions à réunir : collaboration (travailler ensemble win-win), définir les objectifs ( ne pas tomber sur la sur information + augmenter les couts), Engagement et règles déontologique ( exclusivité)
- Réseautage (asso.pro ( plusieurs acteurs maitrisant le metier) – asso.para pro( un seul maitriser mes des experts de plusieurs domaines)– asso.des élèves- asso. Extra pro (plusieurs métiers, plusieurs domaines = richesse) – groupes de travail (réseau au sein de l'entreprise partageant les mêmes soucis → cercle de qualité ou communauté de pratique)

### ❖ **Traiter l'information**

1. Évaluer l'information : importance, véracité et croiser
2. Interpréter & synthétiser l'information : Interpréter (donner du sens « transformer l'information de la substance en essence »), synthétiser (sous forme de rapports « clé en main »)

### ❖ **Diffuser l'information**

**La circulation de l'information reste parmi les maillons faibles de la gestion de l'information, dans le sens ou c'est le domaine ou on investis le moins car on juge que ça va de soit...**

#### 1. Dysfonctionnements de la circulation de l'information

- Lors de la vie pré- professionnelle → la culture de l'étudiant (égoïsme de l'information) peut l'accompagner en entreprise
- Culture du pouvoir via information → les avantages que l'on a créé autour de l'information

- Préférer travailler en cellules hermétiques → chaque département travaille pour lui (conflits entre les départements)
- Distorsion de l'information → déformation (tomber sur la mauvaise information/mauvaise transmission d'information /différence de langage)
- Structure à la taylorienne (Information descendante/ verticale)

## 2. Conditions de réussite

- Emprunter la métaphore hydraulique → fluidité, large couverture= maîtrise de circulation sans fuite.
- Éviter la métaphore de fonds documentaires → partialité+ on a pas accès à l'information nécessaire+ pas très pertinent..
- Adopter la métaphore de la culture en rizière → pas de rupture d'eau entre les lots = fluidité et relai d'une personne à une autre+ éviter les ruptures
- Valoriser l'oral → pour optimiser le temps (quelques indices ne peuvent pas attendre)
- Accepter les mauvaises nouvelles → il arrive qu'on ne veut pas donner les mauvaises nouvelles aux supérieurs
- Exister partout → travailler en circulaire se positionner au centre ce qui va faciliter l'E/se.
- Se mettre dans la peau des autres
- Pouvoir influencer → convaincre et dissuader, avoir un charisme.

## ❖ Protéger l'information

1. **Dangers** : Se dérober sans s'en apercevoir, Garbage in
2. **Démarche de protection** : Protéger l'information avec discernement, Identifier les agresseurs
3. **Patrimoine à protéger** :

## R&D

**Risques** : Conférences (présence des concurrents), salons professionnelles ( faux clients/frs),labos et centres de recherche, revue scientifiques, encadrement ( le rapport des étudiants)

**Méthodes** : valider les articles, dépôt de brevets et congrès

## Procédés de fabrication :

**Risque** : ces techniciens qui bavardent trop ! la fierté d'un technicien c'est qu'il a un talent et accomplit un travail donc il en parle...

**Méthodes de protection** : centraliser les lignes téléphoniques, organiser les visites de sites de production, divulguer de fausses précisions...GABBAGE OUT (information fausse pour induire les techniciens en erreur)

## Etats comptables et financiers :

**Risques :** sous-traitance de l'activité, banques, assurances (non-respect des règles de déontologie), capital (les angles → personnes nobles qui veulent investir)

### Méthodes de protection :

Avoir son propre départ de comptabilité et présenter trois bilans (un vrai bilan interne/ bilan gonflé pour les créanciers /bilan moins gonflé pour le fisc.

S'informer au maximum sur le capital risque avant de conclure, cacher les idées et maquiller les chiffres/

## MARKETING

**Risques :** produits décodables (ingrédient et formules), Mix clair, recours au consultants MKG,, la FDV

**Méthodes de protection :** ne pas tout dire à la FDV, à la concurrence et au client et choisir les bons supports de communication

## Alliances stratégiques

**Deux mobiles principaux :** faire la complémentarité pour faire la force (la puissance dans l'union) ou apprentissage organisationnel pour compléter mon actif

**Risque :** concevoir l'AS comme un moyen d'apprentissage au dépend de l'allié

**Méthodes de protection :** Eviter AS en R&D, privilégier l'AS basée sur le partage mixte (EX : Renault/ auto Matra) et sur les actifs de complémentarités.

## Ressources Humaines :

**Risque :** démotivation, injustice, FCS basés sur les compétences RH → probabilité de fuite de compétence et d'informations ou encore des faux recrutés.

### Méthodes de protection :

Fidélité, emploi à vie (le motiver pour l'entrepreneuriat), actionnariat au profit des salariés, licenciement avec indemnité financière importante (garder une bonne image d'entreprise malgré tout)

## Les pratiques d'IE

**Secret :** j'aimerais savoir ce qui se passe chez les autres.

**Interprétation :** risque de ne pas pouvoir comprendre ce qu'on veut comprendre

**Culture :** Chacun doit valoriser sa culture à lui ; c'est une question de perception

## USA

Etat fédéral (confier à quelques fédérations la tutelle) : TPCC : comité de corrélation de la politique de l'état.

- Venir pour aider l'appareil exportateur ( défensive)
- NEC : Conseil National Economique → Commerce International

### **FOCUS SUR LE CI = TROUVER UN MARCHÉ A L'EXTERIEUR**

NSA : mettre l'accent sur la technologie

ECHELON : système solide de suivi des personnes

CIA : service de renseignement externe

FBI : service de renseignement interne

TICS+ SECURITE+ SURETE → Cependant il existe un coté économique (espionnage économique)

Espionner les meilleurs (japon, UE)

BENS : Business Executives for National Sécurité → on reçoit les étrangers qui seront bénéfique pour l'état

- Le privé est soudé avec le public : société réseau
- GE : en IE elles jouent le rôle d'influence et aident les petites
- Prestataires d'IE

## Approche Nipponne :

-IE fait partie de leurs manière de penser, les nippons se sont sentit toujours victimes (catastrophes naturelles, guerres...)

-la culture à la japonaise (tout passe par l'économie → **FOCUS SUR LES EXPORTATIONS ET LA RECHERCHE DES MARCHES**)

METI & JETRO : pour encourager le commerce extérieur

→ C'est un réseau très large d'IE

SOGO SOSHA : Groupement de PME dédiés au métier de l'export pour mutualiser les budgets, les gains...

THINK THANK : affiner les élites pour ne jamais arrêter de trouver les meilleures idées

→ Trouver les meilleures connaissances et compétences

**LA GRANDE FORCE DES NIPONAIS C'EST QU'ILS ONT ENTOURER L'INFORMATION D'UN PATRIOTISME ; C'EST L'AFFAIRE DE TOUT LE MONDE ;**

## Approche Allemande

- Culture veterland : → sacrifier les intérêts personnelles au profit des intérêts collectifs → on a donné une autonomie aux régions = l'information remonte
- Un réseau à la « hanse » : associations de plusieurs villes pour être resauté (l'information des unes sur les autres) afin de développer le commerce
- Mariage industrie-Finance : Investisseurs → créanciers
- Rôles des LANDERS : les régions se concurrencent les unes aux autres → Marketing territorial  
Et même si on est des landers on est soudés et on s'entre aident les uns aux autres



# *Approche UK :*

- Cercle de connivence
- BTI : British Trade International : réseau de beaucoup d'exportateurs qui donnent des conseils pour développer l'export
- → benchmarking : Business links
- Faire un réseau ou les entreprises peuvent se partager les informations → on est obligé de partager avec les autres (source d'inspiration)

## Services de renseignement

MI6 : extérieur

MI5 : Intérieur

→ Derrière l'aspect politique nous avons une grande partie économique  
**IRES**