
L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN PRATIQUE : DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE À LA VEILLE CONCURREN- TIELLE

Julie ABRAHAM – Chargée de missions
Les Carrières de la Pierre Bleue Belge S.A.
Chemin des Carrières, 1 - 7063 Neufvilles
julie.abraham@pierrebleuebelge.be

La mise en place d'un dispositif de collecte et de traitement d'informations concurrentielles au sein des sociétés devient une étape indispensable au maintien de la compétitivité. Elle permet à l'entreprise d'identifier et de surveiller ses concurrents directs et indirects, actuels et potentiels. Elle apporte aux dirigeants une réactivité stratégique afin qu'ils puissent adapter leurs politiques marketing et commerciale aux menaces et opportunités du marché. Pour être efficace, ce dispositif doit faire partie d'un processus continu d'analyse de l'information appelé, aujourd'hui, la veille concurrentielle.

La veille concurrentielle permet de protéger les éléments cruciaux de l'entreprise, de connaître ses concurrents et ses partenaires. Elle est une étape d'un processus beaucoup plus large de gestion de l'information, appelé l'intelligence économique. Celle-ci est définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques tout en étant obtenue légalement (Rapport Martre ¹).

Étape préalable et indispensable à la mise en place d'une cellule de veille concurrentielle dans une société, l'évaluation de la concurrence s'accompagne d'une définition des thèmes de surveillance, c'est-à-dire des champs d'investigation.

Pour trouver les informations utiles aux dirigeants de l'entreprise dans la définition de leur stratégie, les différentes sources disponibles doivent être étudiées et les plus intéressantes sélectionnées et surveillées. Lorsque de nouvelles informations sont collectées, elles sont triées, analysées, validées et évaluées, permettant alors la transmission d'informations pertinentes aux décideurs stratégiques.

1. Définir l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

La veille concurrentielle s'intéresse à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue : les clients, les partenaires, les fournisseurs et les concurrents. Elle s'attache à l'étude des zones d'influence, c'est-à-dire aux espaces où les signes d'évolution et de changement, ainsi que les acteurs, peuvent avoir un impact important.

Selon la théorie microéconomique classique, le modèle de la concurrence parfaite implique que les taux de rendement ajustés au risque devraient être constants dans toutes les entreprises et dans toutes les industries ². Or, dans la pratique, il a été démontré que des industries différentes peuvent obtenir des niveaux de rentabilité différents ; une partie de cette différence est expliquée par la structure de l'industrie.

Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, a développé dans son ouvrage "*Competitive Strategy*" (1980) un modèle qui met en évidence les cinq forces de la concurrence qui influencent une industrie.

A. Les cinq forces de Porter : Un modèle pour l'analyse de l'industrie

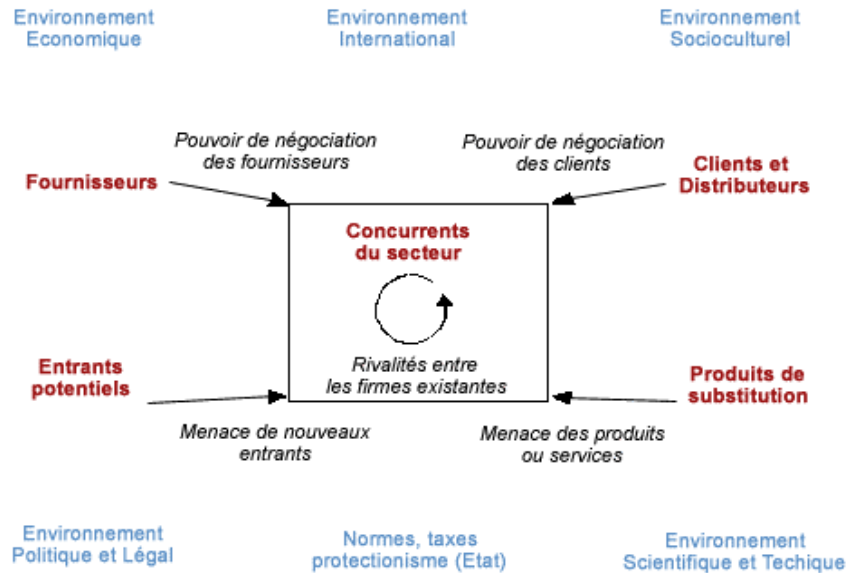
Les sociétés rivalisent non seulement sur leurs marchés immédiats mais aussi de façon transversale. La seule étude des concurrents directs ne permet pas une estimation complète de l'intensité de la concurrence dans une industrie. En effet, la concurrence est aussi liée aux structures économiques sous-jacentes du secteur et certaines forces concurrentielles non évidentes a priori peuvent avoir une influence importante dans les décisions stratégiques des dirigeants.

Dans une industrie, l'état de la concurrence dépend de cinq forces. Elles constituent l'ensemble des concurrents au sens large. L'intensité avec laquelle s'exercent ces forces détermine le profit

potentiel d'une activité ; plus l'ensemble des forces qui déterminent l'activité concurrentielle dans une industrie est faible, plus la performance potentielle est élevée. L'objectif stratégique de l'entreprise consiste à se protéger de ces forces et à les influencer dans un sens qui lui soit favorable. Identifier la ou les principales forces con-

currentielles oriente la surveillance du marché et de ses évolutions.

La figure 1 ci-dessous schématise les cinq forces en action dans une industrie telles que définies par Porter.



(Adaptation du schéma des cinq forces de Michael Porter)

Par l'élargissement de l'étude de la concurrence à d'autres acteurs importants de l'industrie, le modèle des cinq forces de Porter aide les dirigeants d'entreprise à élaborer une stratégie qui devrait garantir compétitivité et rentabilité à long terme.

2. Évaluer ses concurrents

A. L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)

Après avoir identifié et évalué les forces concurrentielles qui régissent l'industrie, il reste à identifier les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que sa situation dans le secteur et face à ses concurrents. L'analyse SWOT (forces et faiblesses - de l'organisation, opportunités et menaces - de l'environnement) permet d'évaluer la situation réelle, interne et externe, de l'entreprise. Elle résume les conclusions essentielles de l'étude de l'environnement et de la capacité stratégique de l'organisation. Cette analyse constitue une base utile pour l'élaboration de stratégies de développement.

Le manager cherche à établir une adéquation entre la capacité stratégique de l'organisation (forces) et les facteurs clés de succès de l'en-

vironnement (opportunités). Cette analyse lui permet de déterminer si la combinaison des forces et faiblesses de l'entreprise peut faire face aux évolutions de l'environnement et s'il est possible d'identifier ou de créer de nouvelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences fondamentales de l'entreprise.

B. Les facteurs clés de succès

Cette analyse des forces et faiblesses de la société, ainsi que des opportunités et menaces de l'environnement, permet de mettre en évidence les facteurs clés de succès. Ces derniers constituent des combinaisons favorables entre les forces de l'entreprise et les opportunités du marché.

3. Enjeux de la veille concurrentielle

Bien que les résultats soient difficilement quantifiables, les effets bénéfiques de la veille concurrentielle sont importants. En effet, étant donné le développement de l'accès à l'information et sa facilité d'utilisation, il est de moins en moins admissible de méconnaître ses concurrents et de manquer de l'information stratégique qui aurait pu éviter à la société la perte de certaines ventes ou la surprise de l'arrivée d'un nouveau rival qu'elle n'aurait pas identifié.

La veille concurrentielle est l'activité par laquelle l'entreprise analyse ses concurrents, actuels ou potentiels. Dans cette démarche, son objectif est de connaître la stratégie de chacun de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer son devenir. La recherche, le traitement et la diffusion, en vue de leur exploitation, de renseignements relatifs à la concurrence de l'entreprise permettent aux dirigeants de mettre en place des stratégies commerciales efficaces et d'identifier les concurrents les plus menaçants.

Le cycle du renseignement

C'est un processus itératif composé de quatre étapes. Il peut être appliqué à la veille stratégique et en particulier à la veille concurrentielle.

- La définition des besoins en informations concurrentielles en est la première. L'étude et l'analyse de sa position stratégique dans son environnement concurrentiel permettent de constituer un plan de renseignement, formé de plusieurs axes de recherches. Certaines de ces informations sont facilement accessibles alors que d'autres ne pourront être collectées qu'à partir de sources informelles.
- La collecte des informations : la deuxième étape, après une étude des sources internes d'informations, se concentre sur les ressources externes à l'entreprise, telles que les revues, le réseau Internet, les salons professionnels ...
Cette étape est peut être la plus importante. Il ne suffit pas de collecter le plus d'informations possibles provenant de toutes les sources disponibles pour gagner un avantage concurrentiel. En effet, seule l'information nouvelle et pertinente a de la valeur et devra,

après validation, analyse et traitement, être transmise aux décideurs stratégiques.

- Le traitement et l'analyse des informations : cette troisième étape conduit à la validation de l'ensemble des informations collectées. Lors du traitement, un tri est effectué, permettant de ne garder que les nouvelles informations pertinentes pour la définition de la stratégie de la société.
- La diffusion de l'information : seule l'information pertinente qui arrive au bon moment à la bonne personne est une information valorisée. C'est pourquoi cette dernière étape, avant une nouvelle itération du cycle, est indispensable. Elle permettra au décideur stratégique de prendre la bonne décision. Elle est, elle aussi, constituée d'une phase d'évaluation.

4. Conclusion

Pour rendre la veille concurrentielle optimale, il faut que la société se protège de la veille concurrentielle de ses partenaires. Car, bien entendu, ce mouvement de prise de conscience de l'importance de la veille n'est pas spécifique à une seule société au sein de son secteur. Une étape très importante à mettre en place concerne la sécurité des informations ainsi que la protection des informations confidentielles vis-à-vis des concurrents.

De plus, après quelques mois d'activité, il est bon d'évaluer le système qui a été mis en place et au besoin de l'adapter aux nouvelles opportunités et menaces de l'environnement pour développer de nouveaux facteurs clés de succès.

* * *

¹ Commissariat Général au Plan (Paris) *Intelligence économique et stratégie des entreprises : Rapport XIème Plan du Groupe présidé par Henri MARTRE*. Paris, La Documentation Française, 1994.

² Par " Industrie ", il faut entendre " secteur industriel ".