



**Mesurer une activité
d'intelligence
économique : quels
indicateurs ?**

**Document réalisé par un groupe de travail de l'Association des Auditeurs en Intelligence
Economique - Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (AAIE - IHEDN)
Ce groupe a été piloté par Anne Ridel & Thomas Priouret**

Membres du groupe de travail :

Bernard Antonucci

Bernard De Vautre

Bernard Guillot

Jean-Pierre Meyer

Thomas Priouret

Thibault Renard

Anne Ridel

Graphisme et mise en page atheos

**Ce document est libre de tout droit sous réserve du respect du droit moral des auteurs.
Il reste la propriété des auteurs et de l'AAIE-IHEDN.**

Présentation de l'AAIE-IHEDN



Fondée en 1999, l'Association des Auditeurs en Intelligence Economique (AAIE), membre de l'Union des Associations de l'IHEDN, contribue au rayonnement de la mission de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale. Elle rassemble une centaine de praticiens, cadres responsables d'activités liées à l'intelligence économique (IE), dirigeants d'entreprises, fonctionnaires de l'Etat, relais d'opinion, représentant un éventail très large de métiers et de secteurs.

Consciente de l'enjeu majeur de l'IE dans la vie des entreprises, l'AAIE-IHEDN s'est fixée comme mission de promouvoir l'intelligence économique dans tous les secteurs d'activité de notre société.

Les activités de l'association contribuent activement à diffuser une véritable culture d'intelligence économique au plan national et à développer la compétitivité des entreprises.

Au travers de son réseau professionnel, l'AAIE-IHEDN développe des pôles de compétence et d'expertise dans le domaine de l'intelligence économique. Commissions, groupes de prospective, colloques et manifestations diverses contribuent à enrichir la réflexion nationale et européenne ainsi qu'à formaliser les démarches et méthodes de mise en oeuvre de l'intelligence économique et stratégique.

Intelligence économique et PME

Plus que jamais, les espoirs de relance et de croissance reposent sur les PME et sur les Entreprises de Taille Intermédiaires (ETI) afin de leur donner les moyens de relever les défis de l'innovation et de l'exportation.

Les pistes d'améliorations à caractère stratégique ne manquent pas. L'année 2012 marque un tournant. Le récent rapport d'évaluation des Pôles de Compétitivité préconise une reconduction de la politique des pôles jusqu'en 2020 avec un rôle plus important des régions dans le pilotage de certains pôles et un renforcement général du rôle « d'usine à croissance » des PME et des ETI.

De nombreuses enquêtes dont celles menées en 2011, par les Chambres de Commerces et d'Industrie¹ permettent de dresser un panorama de la perception et de la pratique de l'intelligence économique dans les PME au niveau national : quel que soit le territoire, un peu plus d'un quart des entreprises déclaraient la présence d'une démarche structurée d'IE, en cours ou en projet, avec des éléments incontournables : la prédominance du chef d'entreprise pour « porter » la démarche d'IE, et au sein même de cette démarche la priorité faite à la veille. Il reste cependant du chemin à parcourir, la prise de conscience et la nécessité d'appréhender la démarche d'IE et à l'intégrer dans leur stratégie.

Mais l'IE pour l'entreprise, n'est pas qu'un concept à assimiler ou une des procédures à mettre en place. Ce sont des métiers et des compétences à mobiliser dans l'entreprise notamment s'il s'agit d'une PME.

Dans cette optique, l'AAIE-IHEDN, suite aux travaux de son Groupe de travail « Métiers et compétences de l'intelligence économique dans les PME », avait publié fin 2009, un guide, véritable carnet de route mis à la disposition du chef d'entreprise pour l'aider à mettre en place une activité d'intelligence économique (*guide téléchargeable sur : www-asso-aie.org*).

Un outil permettant de repérer les compétences identifiées pour chaque étape du cycle simplifié de l'intelligence économique a été publié, qui est repris dans ce fascicule (page suivante).

Une partie du chemin a été fait, reste la plus délicate : élaborer des indicateurs capables d'évaluer une activité d'IE dans l'entreprise. Il s'agit maintenant de compléter cette identification des métiers et des compétences avec des outils de pilotage de façon à mettre à disposition du dirigeant de PME des méthodes de suivi et d'analyses harmonisées. Il est en effet indispensable pour un chef d'entreprise d'avoir une visibilité précise de sa démarche en intelligence économique pour maintenir le cap et réorienter les activités en conséquence.

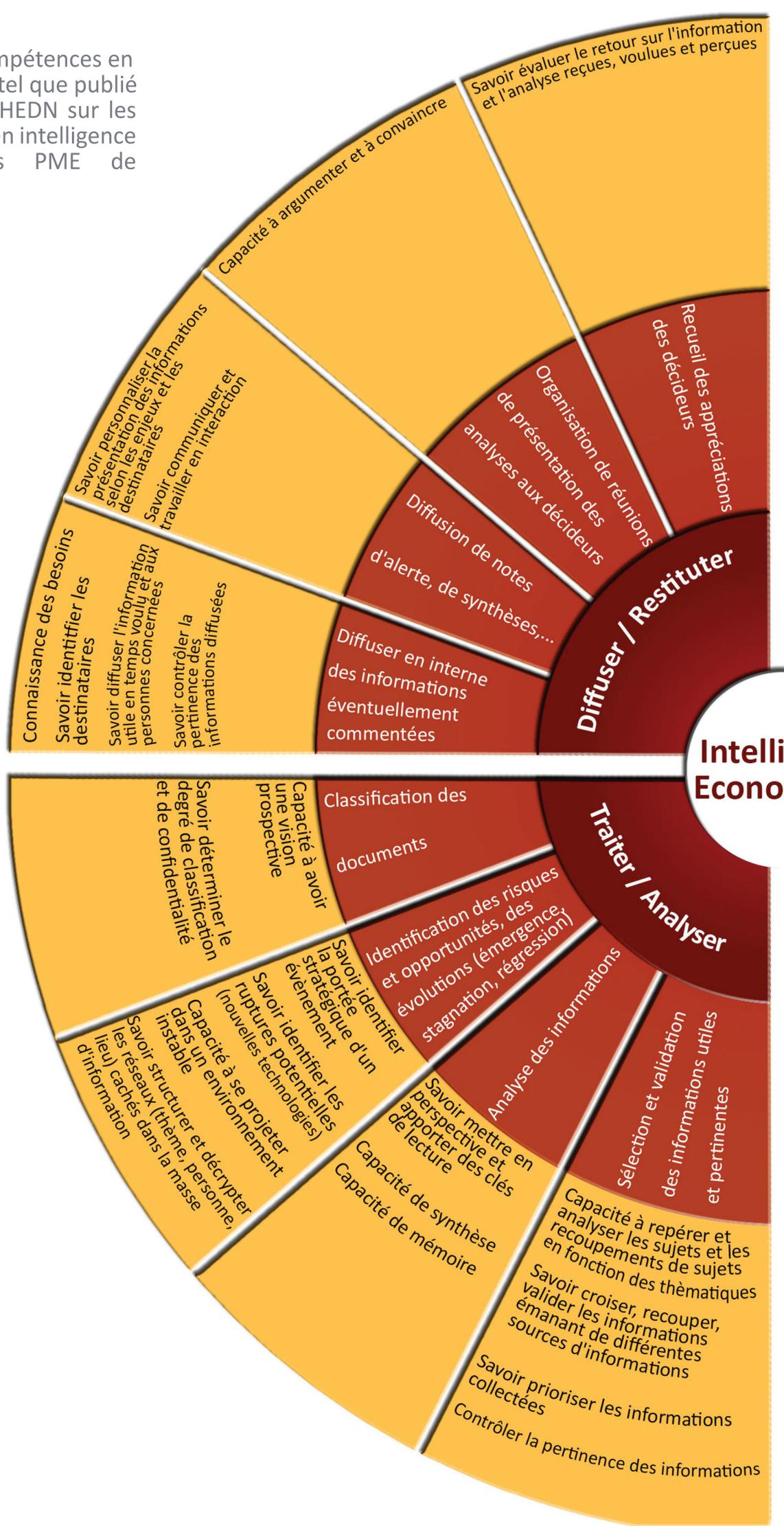
Ce travail est incontournable mais paradoxalement difficile : élaborer des indicateurs de l'activité d'IE est en effet un sujet peu exploré. Considérant qu'il est nécessaire d'ancrer l'IE dans le quotidien des entreprises, l'AAIE-IHEDN, a choisi de proposer des indicateurs reflétant l'activité de ceux qui vivent et pratiquent l'IE.

En publiant ce fascicule, l'AAIE-IHEDN complète son repérage des métiers et compétences en intelligence économique avec des propositions pour en mesurer l'activité et aider à son pilotage à l'aide d'indicateurs.

A chacun désormais de se les approprier, les enrichir... mais surtout les faire vivre au sein de son équipe ou de son entreprise.

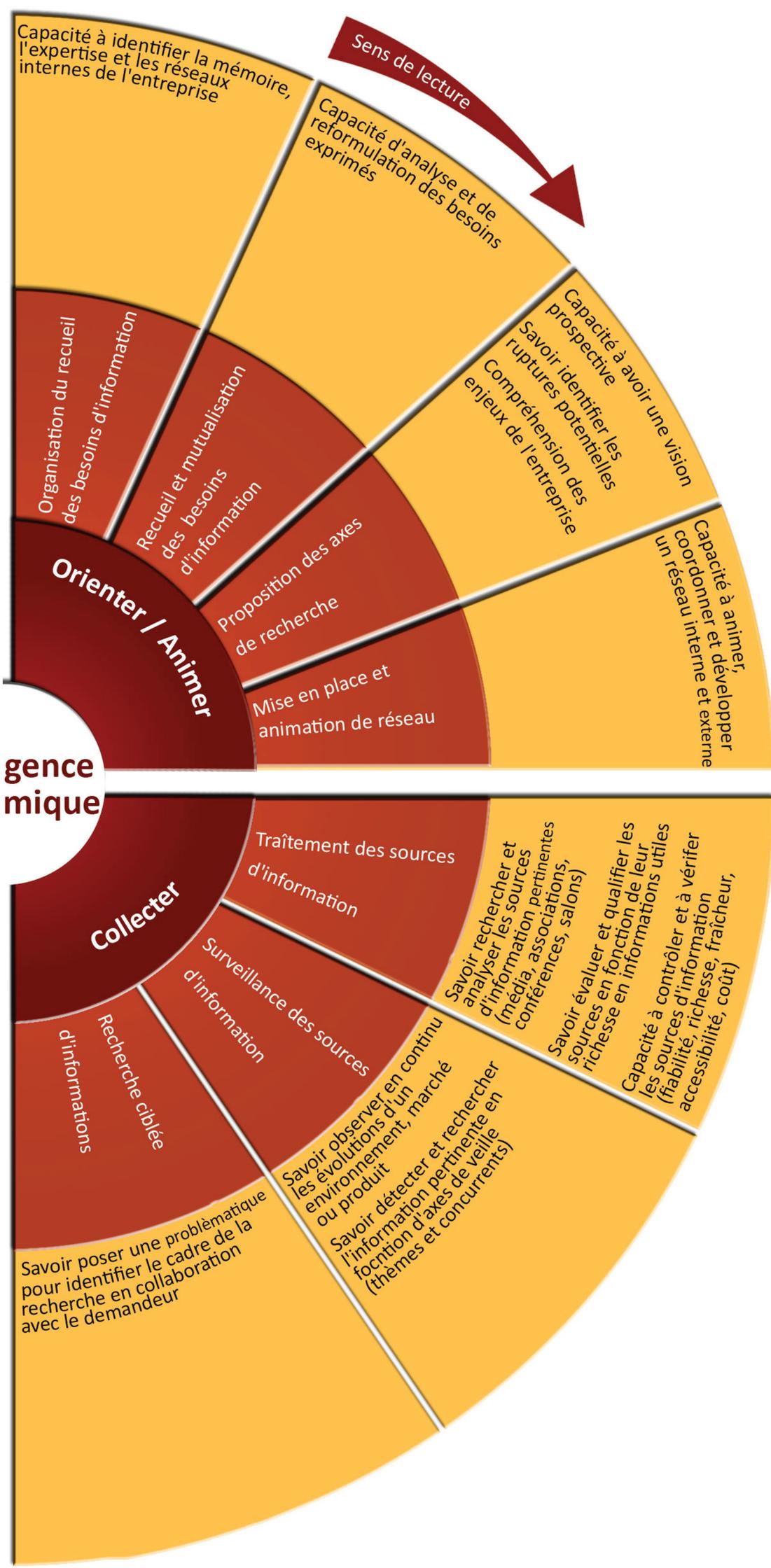
¹Notamment en Lorraine, Bretagne, Sarthe et Drôme.

Outil de repérage des compétences en intelligence économique tel que publié dans le guide de l'AAIE-IHEDN sur les métiers et compétences en intelligence économique dans les PME de décembre 2009.



Légende :

- Grandes étapes
- Activités
- Compétences



MESURER UNE ACTIVITE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : QUELS INDICATEURS ?

*« Je crois qu'on ne peut mieux vivre qu'en cherchant à devenir meilleur,
ni plus agréablement qu'en ayant pleine conscience de son amélioration »
(Socrate)*

L'Intelligence économique (IE) est une aide essentielle au management. Elle permet au décideur, par la compréhension de la situation de son entreprise dans son environnement de définir et d'améliorer sa stratégie d'action et sa mise en œuvre opérationnelle.

Des indicateurs ont été construits pour faire face à deux nécessités :

- ◆ permettre à l'entreprise de piloter son action au plus près dans le cadre d'un développement des pratiques d'IE collective, pour s'adapter à une situation environnementale qui évolue de plus en plus vite
- ◆ mesurer l'activité IE, ce qui permet de lui donner une valeur et de la valoriser. Les outils de mesure de l'activité d'IE doivent s'adapter à ce nouveau mode de fonctionnement en étant à la fois spécifiques et simples à mettre en œuvre

1. Définition et caractéristiques d'un indicateur

Un indicateur est un outil :

- ◆ de mesure d'activité qui en révèle l'évolution par rapport à un chemin critique dans la mise en œuvre des tâches et/ou processus. Il permet d'anticiper ou de réagir en cours d'action pour atteindre l'objectif fixé
- ◆ d'appréciation de l'activité ou de la performance, résultat d'une analyse de données mesurables, pertinentes, qualitatives ou quantitatives. Il se traduit par une représentation chiffrée, graphique ou autre. Son suivi régulier permet de situer l'objet évalué par rapport à la réalisation d'un seuil ou d'une norme dans le cadre d'un objectif défini

2. Pourquoi évaluer ?

Un indicateur permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, en les évaluant et en les comparant dans un cadre temporel.

C'est une démarche d'amélioration continue (bilan) suivie grâce à un tableau de bord pour s'adapter à la réalité du terrain (pilotage).

Il est donc important de définir un indicateur en fonction d'un objectif donné par une approche descendante : connaître d'abord les objectifs pour savoir quoi mesurer, plutôt que de mesurer ce qui est mesurable avant de savoir à quoi on va pouvoir le relier.

Les indicateurs doivent être simples. Seront retenus, par exemple, des indicateurs portant sur des domaines prioritaires, répondant à une potentialité d'amélioration et définis à la suite d'un processus d'expérimentation.

Ce processus d'évaluation est propre à chaque organisation pour :

- ✦ faire un point de situation
- ✦ rendre compte
- ✦ optimiser les pratiques (en interne et en se comparant à d'autres)
- ✦ s'évaluer (en externe, pour échanger avec ses pairs)
- ✦ corrélérer les ressources et les besoins

Il est complexe, avec un fort besoin de compétences pour l'exercer.

En appui d'une aide à la décision et dans le cadre du pilotage des objectifs mis en place, il s'agit de donner et/ou garder :

- ✦ une valeur par l'utilisation (valeur d'estime), avec des contraintes à respecter
- ✦ une valeur économique (gain de temps et réduction des risques financiers)

Quelques critères pour choisir un indicateur :

- ✦ il doit être associé à un objectif précis
- ✦ dont la pertinence est mesurée périodiquement
- ✦ il est simple, facile à comprendre et utilisable par tous et surtout accepté par tous
- ✦ il ne doit pas être détourné de son objectif initial

Quelques exemples d'éléments à évaluer :

- ✦ le besoin d'information exprimé par les demandeurs
- ✦ les informations (pertinence) et les sources (fiabilité)
- ✦ le produit ou le service
- ✦ son degré d'utilité
- ✦ la perception et la reconnaissance de l'activité d'IE

3. Pour qui évaluer ?

Toute activité dans une entreprise a besoin d'outils de pilotage pour maintenir le cap et réagir en cas de risques identifiés. Chacun, à tous niveaux, peut donc être le commanditaire et l'utilisateur d'un indicateur, de manière à définir ce que celui-ci va lui apporter, par exemple :

- ✦ pour les opérationnels qui ont besoin de piloter leur activité et d'identifier les gains potentiel dans la réalisation de leur travail
- ✦ pour les décideurs et managers qui doivent prendre des décisions d'orientation stratégique et d'organisation sur la base d'informations fiables et pertinentes pour leur permettre de mesurer la performance de leur activité
- ✦ pour les fonctions transverses gérants les ressources de l'entreprise afin de mettre en place les financements nécessaires et assurer l'acquisition ou le maintien des compétences utiles (contrôle de gestion, ressources humaines...)

4. Comment évaluer ?

En associant toutes les parties prenantes, dans une démarche constructive, en privilégiant la simplicité.

Il est impératif d'associer le commanditaire (cf « Pour qui évaluer ») au processus d'évaluation.

L'évaluation a besoin :

- ✦ d'une connaissance des acteurs
- ✦ d'un consensus (vision commune) sur les objectifs
- ✦ de transparence

C'est autant une démarche qu'un processus.

Pour être pertinent, un indicateur (de pilotage ou de bilan) doit précisément identifier les sources des informations qui le composent.

De même, un responsable de l'indicateur doit être clairement désigné (pour le construire, le mettre à jour et assurer sa prise en compte par l'entreprise).

Enfin l'indicateur doit être adapté aux réalités de l'entreprise et doit mesurer un élément sur lequel le dirigeant doit pouvoir agir.

Pour aider à la construction et à la mise en œuvre d'un indicateur, il est proposé une série de questions à se poser :

Qui a la charge de la définition du besoin et de la construction de l'indicateur ?

*Quelles sont les informations nécessaires à la construction du tableau de bord ?
informations quantitatives et/ou qualitatives ?*

*Quelles sont les sources nécessaires pour fournir les informations ?
Ces dernières doivent être faciles à obtenir.*

Qui a la charge de la collecte des informations ?

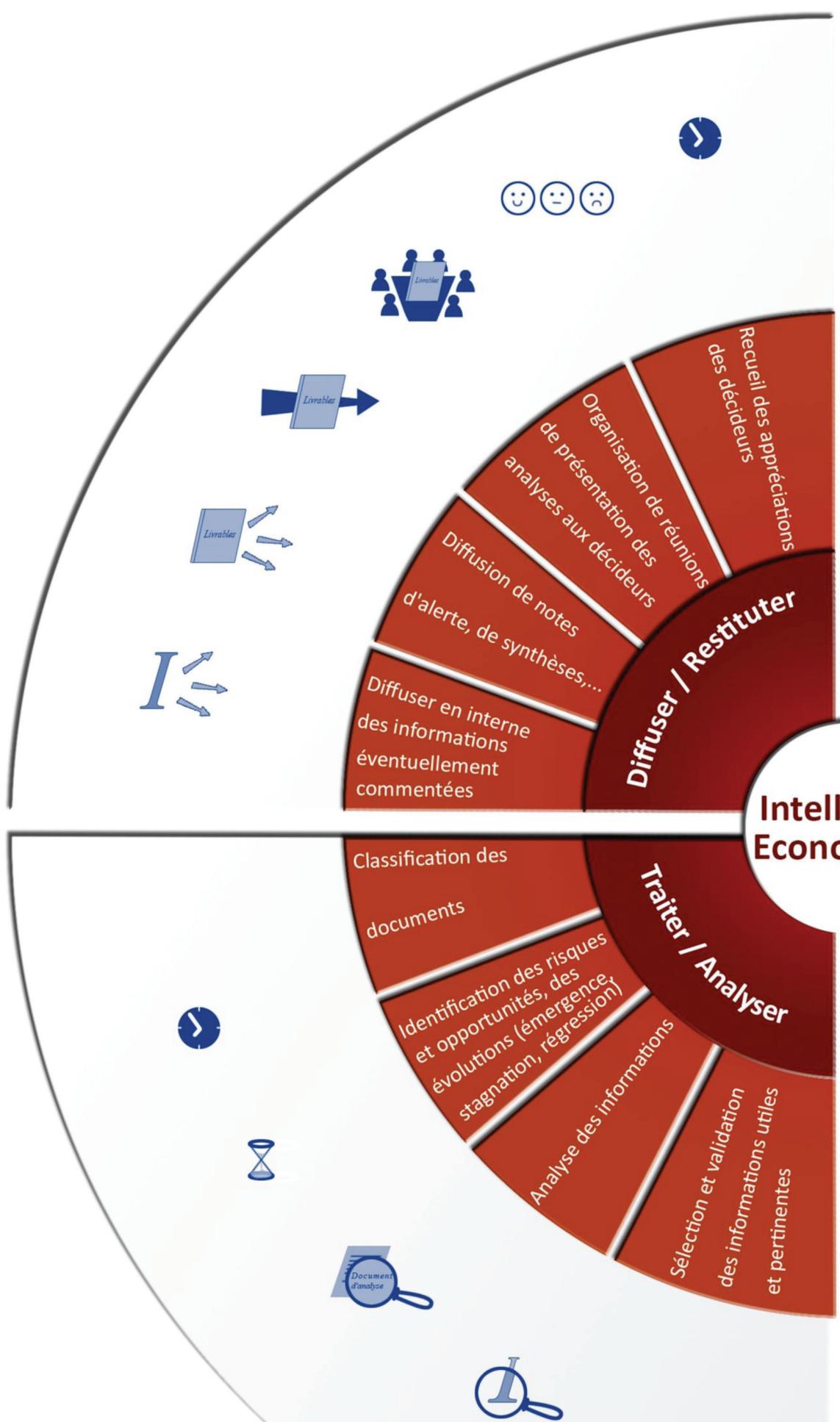
Quel type de représentation (tableau, graphique, pictogramme...) est obtenu ?

Quelle est la périodicité de mise à jour et de diffusion ?

Un indicateur de pilotage sera mis à jour à une plus grande fréquence (typiquement 1 fois par mois) qu'un indicateur de bilan (1 fois par semestre ou 1 fois par an). Il se limitera principalement à une mesure quantitative de l'activité (ce qui n'exclut pas la mesure d'une qualité de service) alors qu'un indicateur de bilan pourra largement utiliser une mesure qualitative (pouvant passer par des entretiens d'évaluation).

Tableau de répartition des indicateurs par activité

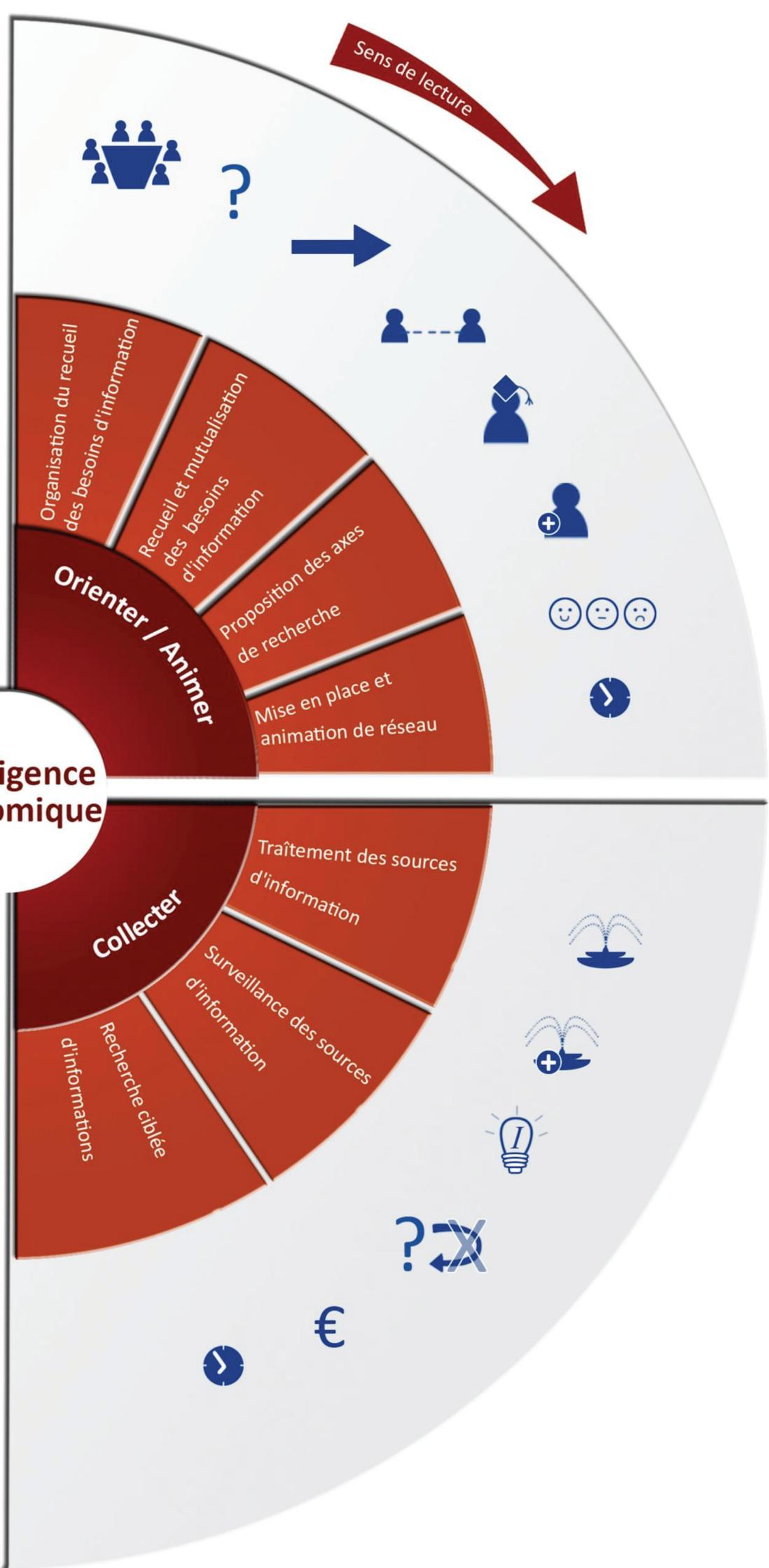
Indicateurs	Activités	Orienter / Animer	Collecter	Traiter / Analyser	Diffuser / Restituer
	Icônes				
Nombre de réunions de recueil de besoins		X			
Nombre de questions ponctuelles recueillies		X			
Nombre d'axes de veille récurrents		X			
Nombre de mise en relations d'experts ou de compétences		X			
Nombre d'actions de sensibilisation ou de formation à l'activité IE		X			
Nombre de nouveaux contacts		X			
Temps passé		X	X	X	X
Nombre de sources traitées			X		
Nombre de sources ajoutées et vérifiées			X		
Nombre d'informations pertinentes collectées			X		
Nombre de questions ponctuelles sans réponse			X		
Budget d'acquisition			X		
Nombre d'informations analysées				X	
Nombre de documents d'analyse				X	
Délais de traitement				X	
Nombre d'informations brutes diffusées					X
Nombre de livrables diffusés					X
Nombre de livrables pour chaque axe de veille					X
Nombre de réunions de présentation de livrables					X
Nombre d'enquêtes de satisfaction		X			X



Légende :

- Grandes étapes
- Activités
- Indicateurs

Intelligence économique



5. Propositions d'indicateurs orientés statistiques et volumétrie

Parmi les types d'indicateurs identifiés, il a été retenu comme réaliste les indicateurs liés à l'activité (mesure d'un volume) et à la qualité (générateurs d'intérêt et de succès).

On peut distinguer 2 niveaux d'indicateurs :

- ◆ un niveau opérationnel permettant de mesurer quantitativement et qualitativement l'activité d'IE (mesure des activités)
- ◆ un niveau stratégique mesurant l'apport de l'activité d'IE au processus décisionnel de l'entreprise (mesure de la valeur apportée par l'IE)

5.1 Indicateurs d'activités

- ◆ collecte, analyse, diffusion...
- ◆ demandes de renseignements
- ◆ utilité des informations transmises
- ◆ nombre de clients

Ces indicateurs visent par exemple, à évaluer le niveau de mobilisation des différentes compétences nécessaires aux activités du cycle de l'IE ainsi que l'adhésion des utilisateurs (clients de l'IE, internes ou externes à l'entreprise).

5.2 Indicateurs de qualité

Partant du constat que les besoins sont multiples : recherches d'informations, connaissances (état de l'art) pour une mise en perspective, aide à la décision (compréhension d'une situation), il a été jugé important de ne pas se limiter à une mesure des seules activités à l'intérieur du cycle de l'information, mais d'élargir aux flux d'entrée – sortie. Ces indicateurs ont pour objectif de mesurer les bénéfices qualitatifs produits par les compétences mises en place.



- ◆ délais de réponse, respect des échéances
- ◆ détection et ou évaluation d'un risque suite à une information transmise
- ◆ réunion de concertation et de consensus (communication et transversalité)
- ◆ prise en charge immédiate du besoin d'information et appui permanent

Dans ce cas, on sera plus sûr de l'analyse rédigée et on obtiendra une mesure de l'activité IE elle-même, mais aussi la qualité / pertinence des réponses qu'elle apporte aux problématiques de l'entreprise.

Cette mesure de la demande et de son évaluation se font à partir d'indicateurs liés aux facteurs d'intérêts (par rapport aux besoins et aux objectifs) et aux facteurs de succès (permettant la mesure de la satisfaction client).

Le pilotage d'une activité comprend :

- ◆ la réponse aux besoins et la répartition de l'offre de services et de production d'IE,
- ◆ l'efficacité d'une organisation d'IE

Ce pilotage permet également de repérer si les compétences mises en œuvre pour exercer une fonction et/ou une activité sont suffisantes.

Exemple d'indicateur qualitatif appliqué à la matière première de l'IE, l'information

Bien que l'on puisse considérer que l'ultime indicateur de qualité d'une information est son utilité, sa qualité peut également être évaluée, a priori, par une double notation portant sur la fiabilité de la source de l'information et sur la pertinence supposée de l'information. Classiquement la cotation consiste en une évaluation de l'exactitude de chaque élément d'information et de la fiabilité de la source qui l'a fourni.

Fiabilité de la source

- A- Totalement fiable
- B- Habituellement fiable
- C- Assez fiable
- D- Rarement fiable
- E- Non Fiable
- F- La fiabilité ne peut pas être estimée

Exactitude de l'information

- 1- Corroborée par d'autres sources
- 2- Probablement vraie
- 3- Peut être vraie
- 4- Véracité douteuse
- 5- Véracité improbable
- 6- La véracité ne peut pas être estimée

La cotation pourrait se faire selon la matrice suivante en simplifiant la cotation de l'exactitude de l'information en quatre catégories permettant de qualifier l'information et en remplaçant la cotation de la fiabilité de la source par une typologie de la source :

		Type de source			
		A	B	C	D
Qualification de l'information	1				
	2				
	3				
	4				

Exemple de type de source :

- A : Document officiel
- B : Article de presse
- C : Colloque / conférence
- D : Discussion informelle

Exemple d'échelle de qualification de l'information :

- 1 : Confirmée
- 2 : Probable
- 3 : Douteuse
- 4 : Improbable

Pour une série d'informations captée sur un sujet particulier, la représentation pourrait être la suivante :

		Type de source			
		A	B	C	D
Qualification de l'information	1	10%			
	2		50%		10%
	3			30%	
	4				

En lecture rapide le tableau montre que l'activité de collecte d'information de la société est un panorama de presse complété par la participation à des colloques ou la qualité de l'information diffusée est sujette à caution.

La société est donc mal organisée en matière de collecte d'information et si ce sujet est d'importance elle peut décider d'actions pour améliorer son niveau d'information.

Outre son utilité pour la phase d'exploitation de l'information, cette représentation graphique peut également servir à évaluer le réseau de collecte d'information de l'entreprise et le besoin éventuel de le compléter.

Dans le cas de l'évaluation de l'information quant à son intérêt pour l'entreprise, la cotation simplifiée pourrait être la suivante ¹ :

Exemple d'échelle de qualification de l'information

- 1- Confirmé
- 2- Probable
- 3- Douteuse
- 4- Improbable

Exemple d'échelle de qualification de l'information :

- A- Déterminant
- B- Confirmatif
- C- Utile
- D- Sans intérêt

		Qualification d'intérêt			
		A	B	C	D
Qualification de l'information	1				
	2				
	3				
	4				

La notion d'intérêt est principalement liée à la subjectivité du donneur d'ordre. Pour une série d'information captée sur un sujet particulier, la représentation pourrait être la suivante :

		Qualification d'intérêt			
		A	B	C	D
Qualification de l'information	1			20%	20%
	2		25%		
	3		30%		
	4	5%			

En lecture rapide, le tableau présente le rôle donné à l'information par l'entreprise : confirmer et comprendre son environnement, sans être l'unique élément pour avoir un avantage compétitif.

Le risque est de placer l'entreprise dans une situation de "veille pour la veille", la privant de ses capacités :

- ◆ de vigilance
- ◆ d'anticipation
- ◆ de collecte d'informations stratégiques à valeur ajoutée en cas de crise ou d'enjeux commerciaux majeurs

Le décideur peut aussi engager des actions correctrices pour améliorer la qualité des informations dont il est destinataire, étant le principal donneur d'ordre.

¹ Pour une cotation complète, voir l'ouvrage de Claude Delesse : "TPE-PME - Personnalisez l'intelligence économique, de la compréhension à l'action !", AFNOR, 2011

6. Tableaux de bord

6.1 Objectifs d'un tableau de bord

Un tableau de bord a pour objectif de regrouper et de synthétiser des indicateurs pour les présenter de façon exploitable.

Il est renseigné périodiquement et est destiné à suivre l'avancement d'un programme ou d'une politique et à évaluer leur efficacité.

Il permet de prendre des décisions pour atteindre l'objectif fixé.

6.2 Rôle d'un tableau de bord

Des indicateurs et des tableaux de bord permettent de garantir la meilleure offre et le meilleur service :

- 👉 par un suivi rigoureux des indicateurs clés (reflétant les performances de ses équipes)
- 👉 avec une analyse et un plan d'action, en lien avec ses équipes pour agir sur des leviers d'optimisation
- 👉 par des actions de communication au sein de ses équipes pour la mise en œuvre d'actions d'amélioration

Les indicateurs de performance doivent découler d'un réel besoin et d'une réelle utilité donc d'un réel besoin d'information

6.3 Utilisation d'un tableau de bord

L'objectif est de s'inscrire dans une démarche de dialogue et d'amélioration de la performance (valorisation économique).

Quand les indicateurs de pilotage montrent une dynamique importante ou quand des écarts sont constatés par rapport aux objectifs, les origines d'écarts doivent être identifiés, par exemple :

- 👉 développement souhaité ou insuffisant d'une activité
- 👉 dynamisme ou stagnation d'une activité
- 👉 évolution des parts de marché sur une activité

Et le ROI ?

Le retour sur investissement devrait être mesuré sous l'angle d'une valeur financière et sous l'angle d'une aide à la perception de son environnement. Sans une approche de ce type pour l'aider à des pratiques de management de l'information (culture de la protection et de la recherche d'informations pour tous les acteurs de l'entreprise), il est difficile pour une TPE, PME et ETI de disposer des outils, de la culture, des comportements et de l'état de veille nécessaires au traitement des informations indispensables pour son organisation et ses projets.

Pour conclure, la mise en place des indicateurs dans une démarche d'IE est un appui au développement d'indicateurs de performance.

Il est nécessaire de parler le même langage : les indicateurs et tableaux de bord sont donc des outils indispensables au pilotage d'une entreprise et d'une équipe, valorisant ainsi leurs compétences.

Il s'agit ainsi d'alimenter les sphères de décision d'outils de pilotage. Soit l'IE est une rationalisation de l'intuition soit elle vient suppléer une partie de l'intuition.

Suite aux travaux du groupe "Métiers et compétences de l'intelligence économique dans les PME", l'AAIE IHEDN a publié en fin 2009 un guide pour les dirigeants de PME, véritable carnet de route pour les aider à mettre en place une activité d'intelligence économique.



*Guides téléchargeables
sur : www.asso-aie.org*

Il est complété par le présent fascicule avec des propositions pour mesurer l'activité et aider à son pilotage par des indicateurs.

L'AAIE-IHEDN a ainsi souhaité engager des travaux sur un sujet peu exploré mais nécessaire pour ancrer l'activité d'intelligence économique dans le quotidien des entreprises.