

# DES INITIATIVES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : TÉMOIGNAGES

## LES ACTEURS PUBLICS



### **L'intelligence économique représente un enjeu majeur pour la compétitivité des TPE-PME.**

Je prendrai deux exemples pour illustrer l'intérêt fondamental de la démarche d'intelligence économique pour nos entreprises. Le premier, très négatif, met en évidence les ravages (pour une entreprise bretonne leader mondial dans un secteur technologique de pointe intéressant la défense nationale) provoqués par l'agression dont elle fut l'objet de la part d'une concurrente étrangère. Débauché par cette dernière, son directeur commercial est, en effet, parti avec tous les fichiers commerciaux de l'entreprise pour les mettre à disposition de l'entreprise prédatrice. Notre entreprise bretonne perdit dans les mois suivants plusieurs marchés à l'étranger auprès de clients habituels.

Mon second exemple est positif : une entreprise de l'agroalimentaire de 85 salariés vient de mettre en place un comité de protection des données internes qui réunit chef d'entreprise et principaux cadres, avec l'appui des services de l'État (DIRECCTE, DCRI), l'objectif étant de disposer d'une instance capable d'appuyer et de relayer le chef d'entreprise dans sa démarche de protection des données de l'entreprise au service de sa compétitivité et de sa pérennité.

Le développement des TPE, PME et PMI représente un enjeu essentiel pour la croissance et le développement économique de notre pays. L'État soutient très activement sous de multiples formes ces entreprises avec la politique des pôles de compétitivité, des investissements d'avenir et des filières d'excellence.

Par ailleurs, l'action de ces entreprises, petites et moyennes, dont le nombre et le développement sont encore très largement insuffisants dans notre pays, intervient dans un contexte international de concurrence exacerbée tant de la part des partenaires économiques traditionnels que des économies émergentes, notamment celles des pays appartenant au groupe dit des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Il convient ainsi d'accompagner et de soutenir la compétitivité des TPE et PME et de les amener à se protéger et à se défendre des ingérences de leurs rivales étrangères.

Dès lors qu'un chef d'entreprise a compris l'enjeu représenté par l'intelligence économique pour la pérennité de son entreprise, il est essentiel qu'il se donne les moyens d'aller jusqu'au bout de sa démarche. Pour cela, il doit désigner un collaborateur de haut niveau en charge du dossier de l'intelligence économique. Ensuite, il lui appartient de faire réaliser un dia-

gnostic sous forme d'état des lieux prenant en compte tous les aspects de la problématique dans son entreprise. Il doit alors arrêter un plan d'actions et en assurer le suivi. Les services de l'État en région sont là pour le conseiller et l'accompagner dans cette démarche.

Dans une économie ouverte et mondialisée, l'entreprise qui ignore l'enjeu de l'intelligence économique se prive pour une large part de l'accès aux moyens nécessaires au soutien de sa compétitivité dans des domaines aussi complexes que ceux de la propriété intellectuelle et de l'implantation sur les marchés étrangers. Par ailleurs, elle reste sans défense face aux attaques et ingérences de la part de rivales étrangères extrêmement agressives et actives dans ce domaine.

**Michel CADOT**

*Préfet de la région Bretagne, préfet d'Ille-et-Vilaine*



### **Prendre conscience et gérer les risques informatiques encourus par votre entreprise: c'est facile et cela peut éviter de perdre beaucoup!**

Au regard des incidents que je traite au quotidien, je constate que jamais tant qu'aujourd'hui l'activité économique n'a reposé sur les technologies de l'information. Au sein de votre entreprise, le système d'information – et cela quelle que soit sa taille (un simple ordinateur connecté à l'Internet ou votre réseau d'entreprise) – vous permet désormais de mieux connaître et servir vos clients, de gérer vos approvisionnements. Il porte également vos données commerciales, celles concernant votre personnel, vos investissements et vos développements futurs. Bref, votre système d'information supporte tout ce qui garantit le bon fonctionnement ou l'avenir de votre entreprise.

Or, trop d'entreprises sont aujourd'hui victimes d'attaques contre leurs systèmes d'information. Cela reste intolérable. On ne peut pas supporter que le travail des employés et des dirigeants d'entreprises françaises soit pillé ou saboté. Pourquoi vous efforcer de renforcer la compétitivité de votre entreprise en affinant la relation client, les approvisionnements, la gestion comptable si ces informations stratégiques sont volées ou détruites? À quoi sert de développer des services en ligne ou le commerce électronique si les clients se font dérober leurs coordonnées et leurs données bancaires? Le plus rageant est que la majorité des attaques peut aujourd'hui être évitée à condition de veiller à l'application de règles élémentaires de sécurité, de simples règles de prudence. J'en vois trois essentielles :

- utilisez des mots de passe personnels composés au minimum de 10 caractères, de types différents, n'ayant aucun lien avec vous. Il sera alors difficile à retrouver à l'aide d'outils automatisés et à deviner par une tierce personne désireuse d'accéder à vos données.

- Ne traitez jamais vos informations les plus sensibles (vos secrets de fabrication, vos contrats majeurs en cours de négociation) sur des ordinateurs connectés à Internet.

- Lorsque vous choisissez des prestataires, notamment pour vos sites internet, exigez d'eux qu'ils vous garantissent que leurs infrastructures sont à jour des correctifs de sécurité et portez une attention particulière aux conditions contractuelles. Encore mieux, reportez-vous au guide de l'externalisation de l'ANSSI ([ssi.gouv.fr](http://ssi.gouv.fr) rubriques « Bonnes pratiques », puis « Recommandations et guides »).

Enfin, il faut rester prudent avec les nouveaux usages, aussi séduisants qu'ils puissent paraître. Le *cloud computing*, par exemple, est un service dont les risques sont à mesurer. Veillez à ne pas envoyer dans le *cloud* vos données personnelles, celles de vos clients ou les données sensibles de votre entreprise.

Prenez en compte la sécurité informatique au sein de vos entreprises. Elle est simple, peu coûteuse et peut vous éviter un dépôt de bilan.

**Patrick PAILLOUX**

*Directeur général de l'Agence nationale pour la sécurité des systèmes informatiques (ANSSI)*

**communication@ssi.gouv.fr - ssi.gouv.fr**

### **La Gendarmerie sécurise et protège le patrimoine économique des TPE-PME françaises.**

Implantée au cœur des territoires (95 % des espaces) et des populations (50 % des habitants) dont elle assure la protection, la Gendarmerie nationale participe pleinement à la dimension économique de la politique de défense et de sécurité intérieure de la France.

Ainsi, 80 % des petites et moyennes entreprises, parmi lesquelles nombre de sous-traitants de grands groupes et d'entreprises membres de pôles de compétitivité notamment, sont implantées en milieu périurbain ou rural, relevant de la compétence de la Gendarmerie nationale.

Au sein du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration, en liaison avec les services de la Direction centrale du renseignement intérieur (DCRI), la Gendarmerie nationale concourt à la sécurité et à la protection du patrimoine économique. Plus particulièrement, ses missions conduisent à la détection des risques et des menaces susceptibles d'affecter la compétitivité des entreprises nationales (PME-PMI).

Pour ce faire, la Gendarmerie nationale utilise un diagnostic de sécurité économique (130 questions) portant sur l'activité des entreprises. Il s'agit d'identifier les risques et les menaces dont les entreprises font l'objet et de les sensibiliser, de définir une cartographie des attaques et des vulnérabilités réparties par activité économique.

Ces actions de sensibilisation et de protection sont réalisées au plan déconcentré (par des référents régionaux et/ou départementaux) conformément au schéma régional d'intelligence économique défini par les préfets de région.

Il est important de souligner que 70 % des attaques se concentrent sur des entreprises de moins de 500 salariés.

**Xavier LEONETTI**

*Chef d'escadron à la Direction générale de la Gendarmerie nationale*

*Direction générale de la Gendarmerie nationale*

*Bureau de la veille opérationnelle*

*Intelligence économique*

**☎ 01-84-22-12-22**



## L'intelligence économique permet de connaître son environnement concurrentiel.

Mon expérience se situe plutôt dans le domaine technologique à l'international. Le poids de la protection des savoirs à travers les brevets y est souvent clé, et l'importance de l'apport en capital des investisseurs va croissant.

Ceux-ci effectuent de plus en plus d'études sur l'environnement compétitif avant d'accorder leur financement. Or nombre de TPE-PME ne prévoient pas qu'une

entreprise étrangère concurrente puisse être contactée et n'hésite pas à venir saper la confiance de leurs investisseurs potentiels!

Les PME qui ont un réel objectif de croissance, pour passer le fameux plafond de verre et accéder au statut d'ETI, doivent élargir leur vision du compétiteur final. Ce dernier est rarement leur homologue local, mais souvent une autre PME de croissance en Europe, aux États-Unis ou en Asie. La curiosité pour récupérer de l'information sur les voies choisies par les compétiteurs est tout à fait nécessaire, et elle concerne autant les PME que les grands groupes ou les organismes de recherche. Développer ses nouvelles générations de produits en s'appuyant sur des informations stratégiques diverses est donc une approche indispensable.

Le premier conseil à donner à un entrepreneur serait de travailler sur une vision de la trajectoire à cinq ans de son entreprise (quelle taille, quels marchés, quels produits...) et de s'appuyer pour ceci sur une étude prenant en compte la trajectoire connue des concurrents existants ainsi que la description des nouvelles technologies, brevetées ou non, dans le domaine considéré. Le positionnement stratégique n'est pas réservé aux grands groupes et ne nécessite pas obligatoirement de faire appel à de grands cabinets de conseil!

Un autre point essentiel consiste à motiver son personnel sur cette vision à partager dans toute l'entreprise, à le convaincre de l'importance qu'il y a à récupérer des informations à tout niveau pour consolider cette vision. On apprend souvent beaucoup sur un salon, ou par une étude téléphonique, mais l'information est rarement capitalisée et valorisée dans l'entreprise. Bien entendu, les concurrents sont, eux aussi, à l'affût des informations; c'est pourquoi, chacun dans l'entreprise doit savoir ce qui est communicable ou non. Cette notion de secret dans l'entreprise n'est pas assez développée en France.

Pour une entreprise n'appliquant pas ce type de conseil, le risque est de se satisfaire de son marché actuel avec des produits moins compétitifs et de se trouver brutalement face à un concurrent apportant une solution innovante. Il sera alors souvent trop tard pour le contrer sur ce marché ou pour évoluer vers un nouveau marché. La baisse des coûts imposée entraînera à plus ou moins long terme l'asphyxie de l'entreprise.

L'innovation est donc la voie qui porte la croissance. Pour autant, ce n'est pas forcément une innovation de rupture, elle peut-être incrémentale, mais doit prendre en compte la stratégie des compétiteurs, si possible à l'international.

**Jean-Charles GUIBERT**

*Directeur de la Valorisation du CEA*



## L'intelligence économique au service de la décision stratégique.

Dans un monde incertain marqué par les effets de la mondialisation, l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) a pour mission de développer l'esprit de défense. Depuis plus de soixante-dix ans, par la diversité des auditeurs civils et militaires, le brassage intellectuel des échanges, l'IHEDN est un lieu de formation, de confrontation des idées, de réflexion et de soutien à la recherche, centré sur deux grands domaines : la politique de défense et l'armement-économie de défense, auxquels s'ajoutent aujourd'hui les questions internationales et la politique étrangère. Pour chacun, l'Institut propose une session nationale, des sessions européennes et des sessions internationales. Les sessions nationales, en particulier, sont un creuset unique de haute formation à destination des futures élites dirigeantes de la nation, du secteur public comme du secteur privé, où se côtoient militaires et civils, politiques, dirigeants d'entreprises, journalistes, ingénieurs, universitaires, syndicalistes... réunis par leur intérêt commun pour les questions de défense.

Précurseur sur la thématique « intelligence économique » (1996), l'IHEDN propose des formations aux méthodes concrètes, qui intègrent présentations théoriques, retours d'expériences et cas pratiques. Elles privilégient les échanges avec les intervenants et entre les participants originaires de structures et de milieux professionnels diversifiés. L'objectif est d'acquérir des méthodes et des outils pour, à terme, implanter une démarche d'intelligence économique au sein de sa propre structure. Il ne s'agit pas de transmettre un savoir figé, mais d'engager, ou de poursuivre, une réflexion approfondie sur les structures de son entreprise ou de son administration. Ainsi, trois cycles Intelligence économique et stratégique (cycle IES) sont organisés chaque année. Chaque cycle se déroule sur sept vendredis et réunit environ 30 participants issus de tous horizons professionnels. Le programme s'articule autour des trois piliers de l'intelligence économique : l'acquisition de l'information stratégique ; la protection du patrimoine informationnel ; l'influence.

Ces trois piliers sont traités au travers de la politique publique, mais également des différents métiers et fonctions de l'intelligence économique. Une large part du programme est consacrée aux retours d'expériences de professionnels et aux mises en situation à l'occasion d'exercices. L'intelligence économique (matière pluridisciplinaire) consiste à la fois en des méthodes et outils structurants l'information, qui doivent être complétés par l'intelligence collective d'un certain nombre d'acteurs. Le but est de disposer d'informations stratégiques afin de les exploiter pour mieux anticiper les évolutions de son environnement ; l'objectif de l'intelligence économique est bien l'aide à la décision.

**Robert RANQUET**

*Directeur adjoint de l'IHEDN*

*Contact : Virgil DA SILVA DE MARQUES,  
Chef du bureau Intelligence économique de l'IHEDN*

**☎ 01-84-22-12-22**



### Une approche pragmatique de l'intelligence économique, adaptée aux moyens dont disposent les TPE-PME.

Au sein de l'ARIST, qui est l'agence de la CCIP spécialisée sur l'information relative à l'innovation et à l'intelligence économique, nous avons adopté une démarche résolument pragmatique, très orientée PME. En effet, 98 % des entreprises auxquelles nous nous adressons comptent moins de 50 salariés.

Nous nous attachons donc à promouvoir des actions d'intelligence économique compatibles avec leurs moyens : échanges de bonnes pratiques, utilisation des outils gratuits disponibles sur Internet (bases de données ouvertes, flux RSS, réseaux sociaux), insertion dans les réseaux existants (fédérations professionnelles, pôles de compétitivité, associations d'anciens élèves), sans oublier le recours aux partenaires naturels de l'entreprise que sont ses clients, distributeurs, financeurs et fournisseurs.

Étant donné le grand nombre d'entreprises que nous servons, nous privilégions d'abord une approche collective, par exemple lors des J2IE (un cycle de réunions et conférences organisées chaque année dans toutes les CCI d'Ile-de-France) ou dans le cadre des services dématérialisés proposés sur notre portail Internet (boîte à outils, fiches pratiques, vidéos). En répondant ainsi aux premières interrogations sur l'intelligence économique, nous dégagons du temps pour des prestations individuelles à forte valeur ajoutée (diagnostics, études, veille) que nous réalisons principalement pour les entreprises des filières prioritaires de la région francilienne ; plus particulièrement le secteur agroalimentaire, le design, les industries de santé, les sous-traitants de la défense...

Ces actions sont d'autant plus efficaces qu'elles contribuent à la réflexion stratégique de l'entreprise et qu'elles s'appuient sur la participation de ses collaborateurs : nous accompagnons les démarches d'intelligence économique des entreprises, mais ne pouvons les accomplir à leur place.

Notre approche apporte d'autant plus de résultats qu'elle est couplée avec d'autres processus. C'est pour cela que nous agissons également en matière de propriété industrielle (avec l'INPI), d'efficacité industrielle (*lean management*), de normes (avec l'AFNOR), d'accès aux financements publics et privés et de développement à l'international.

Enfin, la CCIP mène d'autres actions d'intelligence économique, moins visibles pour les PME mais qui ont un effet structurant : actions de lobbying pour le compte des entreprises auprès des pouvoirs publics français ou européens, formations et activités de recherche dans nos écoles (ESIEE, ESCP Europe, HEC...), observatoire de la propriété intellectuelle (IRPI), participation aux travaux de la profession (avec le GFII).

**Benoît MAILLE**

*Coordinateur Intelligence économique  
à la Chambre de Commerce  
de Paris (CCIP).*

**arist@ccip.fr**



## L'intelligence économique permet à l'entreprise de se différencier.

L'action de la CCI de la région Nord de France en matière d'intelligence économique s'exprime principalement dans l'offre de services « CCI innovation », pour que l'entreprise y trouve des solutions nouvelles et concrètes lui permettant de se différencier. Trois axes d'intervention sont privilégiés : l'anticipation des évolutions ; la sécurisation des projets ; l'adaptation aux nouveaux modèles économiques.

Notre objectif consiste à mettre à la disposition de toutes les entreprises des approches innovantes, grâce à la mutualisation permise par le cadre CCI, et à accompagner de manière personnalisée le chef d'entreprise, par exemple en le mettant en relation avec d'autres organismes, des prestataires de services immatériels, ou encore d'autres dirigeants. Ainsi, notre service « Casciopée » élabore avec l'entreprise un cadre de référence produits – marchés – technologies à 3/5 ans, qui va guider les choix d'innovation. Fondé sur des méthodes de *roadmapping* (feuilles de route) et quelques séances de travail en groupe, ce service dresse une carte prospective qui facilite l'identification des opportunités et des jeux d'acteurs.

Notre travail sur le terrain peut prendre différentes formes, adaptées aux besoins de l'entreprise, comme le montrent les deux cas suivants.

**DC Ingénierie, l'acquisition de nouvelles pratiques de veille :** pour cette TPE de 5 personnes, dont les activités principales sont l'ingénierie et les études techniques, consulter régulièrement les sites clients pour déceler des demandes est indispensable, mais cette consultation empiète sur une ressource temps limitée. L'objectif était donc d'en améliorer la performance. Le service « CCI innovation veille 1<sup>er</sup> niveau » lui a permis de découvrir et de maîtriser de nouveaux outils, plus rapides. Sur la base de ses pratiques et attentes, un premier ensemble d'outils lui a été présenté lors d'une séance d'une demi-journée dans ses locaux, avec, deux semaines plus tard, un échange sur le ressenti et les difficultés rencontrées. L'objectif est d'inciter l'entreprise à aller ensuite plus loin, vers d'autres outils.

**Cofice, l'alimentation et la sécurisation du processus d'innovation :** cette société exerce son activité dans le domaine du contrôle non destructif de grands sites industriels, métier souvent complexe de par la hauteur ou l'environnement des structures. Elle a donc souhaité développer un drone aérien robotisé pour réaliser des mesures d'épaisseur sans intervention directe d'opérateur. Un prédiagnostic propriété industrielle de l'INPI, réalisé par « CCI innovation », a dégagé des points de vigilance pour la mise sur le marché du futur produit. Il a été approfondi dans le cadre d'un « éclairage projet » (aide à la décision) permettant de baliser le champ des solutions techniques disponibles au niveau international. Ultérieurement, CCI innovation a réalisé pour Cofice une analyse en recherche d'antériorité brevets pour sécuriser les développements réalisés.

**Philippe DOMINO**

Directeur CCI Innovation, CCI de la région Nord de France

## **L'intelligence économique est à l'image du handball, offensive et défensive, dans un contexte d'hyper-concurrence sur le terrain de jeu économique international.**

En Rhône-Alpes, le réseau des chambres de métier et d'artisanat s'est mobilisé pour aider les entreprises artisanales. Les entreprises aujourd'hui doivent jouer collectif, avoir des stratégies offensives, « chasser en meute », comprendre les nouvelles règles du jeu liées à la globalisation des marchés, savoir se défendre contre l'attaque adverse. Un match se prépare, la stratégie de développement d'une entreprise également ! C'est là qu'intervient l'intelligence économique.

Notre objectif est de permettre aux entreprises d'anticiper les évolutions de leur secteur, comprendre leur environnement, adapter leur offre, innover et décider. Au cœur de ces nouvelles formes de gouvernance territoriale, nous proposons, par exemple, des outils de veille simples et pratiques à travers le **réseau Avisé**, 1<sup>er</sup> réseau d'informations de l'artisanat en Rhône-Alpes.

Il y a 15 ans, parler d'innovation auprès des TPE-PME, c'était tout à fait décalé, aujourd'hui c'est une réalité. L'intelligence économique valorise le savoir-faire industriel, la coopération et les synergies entre acteurs. C'est un levier de croissance et de compétitivité pour les entreprises et pour le territoire. Nous parions sur le fait que l'intelligence économique et la veille seront demain au cœur des stratégies des TPE-PME et des gouvernances territoriales ! Ce pari s'est concrétisé avec l'outil de veille stratégique mutualisé **Visti** pour la sous-traitance industrielle : Visti dope la performance internationale des TPE en rendant l'information stratégique très facilement accessible.

Visti a été développé par la chambre des métiers et de l'artisanat de Haute-Savoie (CMA 74), en partenariat avec le pôle de compétitivité Arve Industries et la filière de sous-traitance industrielle. Il faut savoir que 65 % du décalage français est concentré en vallée de l'Arve et que cette filière a particulièrement été affectée par la crise. Les enjeux étaient multiples : anticiper l'évolution des marchés, diffuser une information ciblée et adaptée aux chefs d'entreprise, mobiliser les TPE autour de missions collectives et faire évoluer la filière. Visti a démontré qu'il était possible de mettre en place des outils et des réflexes simples et pragmatiques sans pour autant faire « une veille du pauvre ». L'intelligence économique n'est pas qu'un problème de moyens ou de taille d'entreprise, mais d'état d'esprit. La mutualisation des ressources et le travail en partenariat sont d'excellents leviers pour agir local, penser global et surtout jouer collectif ! Aujourd'hui, Visti est un outil privilégié à la disposition du dirigeant pour se positionner sur de nouveaux créneaux porteurs : luxe, transport ferroviaire, dispositifs médicaux, énergie... 85 entreprises artisanales bénéficiaient, en 2010, d'une veille personnalisée sur les secteurs ciblés par l'entreprise.

**Séverine PERRON**

*Responsable veille/intelligence économique  
Réseau des Chambres des Métiers et de l'Artisanat de Rhône-Alpes  
pôle de compétitivité Arve Industries Mont-Blanc*

## LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

### L'utilisation des outils Internet ou « comment prendre racine dans une nébuleuse ».

En 1995, la société SABRE a défini une vision qui conjugait trois axes : préserver la tradition, participer à l'évolution de la société et éviter les effets de mode.

Une démarche d'intelligence économique a permis d'identifier les tendances lourdes qui modifient en profondeur notre métier de restaurateur : la circulation de plus en plus rapide de l'information, la richesse de cette information, dont la quantité n'est pas synonyme de qualité, l'intelligence accrue du consommateur, la dématérialisation des supports de communication et l'arrivée de l'e-réputation.

Nous avons compris plusieurs choses. Tout d'abord, les pratiques traditionnelles adoptées par nos aînés ne sont plus suffisantes pour rester leader sur son marché. D'autre part, dans un environnement où les décisions se prennent de manière quasi instantanée, de nouveaux facteurs clés de succès apparaissent : nécessité d'appréhender en amont les besoins des consommateurs, nécessité de prendre en compte les évolutions des technologies, nécessité de trouver les meilleurs produits en un minimum de temps. C'est dans ce contexte que nous avons fait le choix de suivre une formation, celle de l'École de guerre économique (EGE).

Qu'en avons-nous retenu ? Avant tout, la nécessité de devenir des collecteurs d'informations fiables, recoupées, et donc qu'il fallait mettre en place un plan de veille. Dans notre entreprise, nous utilisons les services de « Netvibes », car pourquoi réinventer le monde alors qu'il est à nos pieds... Nous avons créé un tableau de bord qui nous permet aujourd'hui d'avoir une veille active sur nos fournisseurs et leurs concurrents directs. Nous effectuons ainsi un suivi de l'évolution technologique, des tendances du marché de la restauration, des goûts culinaires, du vin, du design, de la vie sociale, du tourisme et des loisirs. Tous les matins, les flux RSS et les balises remontent les informations sélectionnées. Puis nous analysons l'information collectée par deux moyens : approfondir une problématique donnée, ou rechercher des signaux faibles par une lecture plus large et moins ciblée.

Nous avons pris conscience de la dématérialisation prochaine de tous les supports de vente et de guides touristiques ; nous avons ainsi anticipé les moyens à mettre en œuvre pour se faire connaître à travers de nouveaux sites et réseaux sociaux comme « Trip Advisors » ou « Qype », nous expérimentons également les outils tels que Facebook ou Twitter afin d'en comprendre tous les aspects et la portée commerciale.

Dans cette démarche d'IE il ne s'agit pas de simplement mettre en œuvre une méthode : l'IE est un mouvement permanent, qui évolue avec les nouvelles technologies pour lesquelles nous en sommes aux balbutiements.

Entre technologie et *storytelling*, allons butiner tous les jours, apprenons à comprendre le fonctionnement de la nébuleuse et à se repérer pour trouver notre chemin. Formons et diffusons cette aventure le plus largement possible, car la réussite passe par le partage et le professionnalisme de chacun.

**Dominique DHYSER**

*Président-Directeur général de la Société Anonyme des Bars et Restaurants Européens (SABRE)*



## Nous avons mis l'intelligence économique à l'épreuve!

Notre société, Metra, est spécialisée dans la conception et la réalisation d'outillages pour les industries du verre ainsi que la fabrication de pièces mécaniques de précision, plus particulièrement pour le secteur aéronautique. Présents sur presque tous les continents depuis une douzaine d'années, 40 à 50 % de notre chiffre d'affaires se font à l'export.

À l'origine, Metra a bénéficié du prédiagnostic « intelligence économique » proposé par la CCI de Haute-Normandie. Car, comme Monsieur Jourdain avec la prose, nous faisons de l'IE sans le savoir. Aujourd'hui, nous n'y voyons que des avantages, et l'intelligence économique irrigue la stratégie de l'entreprise. Nous avons choisi une stratégie offensive et fait de l'intelligence économique un élément incontournable de notre matrice de développement, qui repose sur les trois I : International, Investissement, Innovation.

À l'international, entre offensif et défensif, le va-et-vient est continu. L'intelligence économique rend agile et aide à garder ses positions à l'export, ce qui relève d'un combat permanent, car la concurrence internationale est féroce et souvent inégale. Nous devons en permanence nous adapter, car nos marchés se déplacent et il faut suivre nos clients. Nous devons aussi identifier clairement nos faiblesses et faire nos preuves sur les pays émergents. Nous visons, ainsi, le créneau des marchés à plus forte valeur ajoutée en nous spécialisant et en innovant, ce qui doit nous permettre d'éviter les secteurs à trop forte concurrence.

Dans ce contexte, notre démarche de veille s'est structurée, et toute l'équipe commerciale est désormais impliquée dans cette démarche. La transparence est de règle. Les autres services de l'entreprise ne sont pas en reste, notamment nos acheteurs et nos équipes en charge de la sous-traitance. L'organisation des déplacements, la préparation aux salons sont également des points majeurs de notre démarche, car les salons sont un moyen efficace pour montrer son offre et se différencier. Le choix du salon doit être judicieux, car l'investissement est important.

La protection de l'information a aussi été l'un des points forts de l'accompagnement proposé par la CCI Haute-Normandie. Tous ont été sensibilisés par les services de la DRRI76. Un certain nombre d'actions a été mis en place, comme la mise à jour de notre charte de confidentialité, la réalisation d'une charte informatique pour l'ensemble du personnel, d'une charte administrateur, la création d'un interlocuteur CNIL au sein de l'entreprise... Nous avons revu notre règlement intérieur en nous appuyant sur les conseils d'un cabinet d'avocats... L'exercice n'est pas une contrainte: il nous permet de nous protéger, et la maîtrise de la confidentialité renforce notre image auprès de nos clients. C'est un point fort de Metra.

Si nous étions fragiles il y a cinq ou six ans, nous nous sentons aujourd'hui bien armés pour affronter les zones de turbulences et d'incertitudes actuelles et futures et nous montrer offensif. L'intelligence économique y est pour beaucoup.

**Stéphane FRANCONVILLE**

*Directeur général de Metra*



## L'intelligence économique au cœur du pôle de compétitivité.

La vocation d'un pôle de compétitivité est de favoriser l'émergence de projets collaboratifs entre grands groupes, PME et centres de recherche. Pour aboutir, des équipes ayant un vécu différent, une vision sur l'exploitation des résultats pas forcément partagée –les unes industrielles, les autres scientifiques– travaillent ensemble. Il est donc nécessaire de bâtir un environnement pour que chaque membre collabore sans arrièr-

pensée de défiance, ayant peur typiquement de perdre la propriété de ses découvertes par la mise en commun de certains travaux de R&D.

Au sein de Mov'eo, pôle à vocation mondiale dédié à l'automobile, il est devenu une évidence que les outils propres à l'IE pour gérer la confidentialité, la sécurisation des données, la propriété intellectuelle, devaient être utilisés pour faciliter les relations entre partenaires dans le cadre d'un projet collaboratif. D'une contrainte, l'imposition de nouvelles règles de travail, nous devons faire un atout.

Nous avons naturellement fait appel aux services de l'État ou des régions, les plus à même de nous accompagner : l'INPI, incontournable pour les aspects protection juridique du patrimoine immatériel, ou la DCRI pour la sécurisation des données et des échanges.

Nous avons ensuite mis en place des formations (l'e-learning s'imposait, obligatoire mais non contraignant), pour sensibiliser les personnes impliquées sur les règles élémentaires de la confidentialité, des échanges électroniques sécurisés ou du droit des brevets. Il est encore regrettable de voir des publications scientifiques précéder une prise de brevet, ruinant ainsi une possibilité de disposer de l'exclusivité d'exploitation industrielle d'une invention. On imagine l'effet désastreux pour un grand groupe ou une PME de voir un centre de recherche se hâter de publier, sans conscience des dommages occasionnés. De même, la gouvernance du pôle, les permanents, les experts sollicités ont dû suivre cette formation avec un mot d'ordre : « la divulgation ne passera pas par nous ».

Mov'eo, qui rassemble constructeurs et équipementiers automobiles, a confié à un dirigeant de PME le soin de conduire cette démarche IE. Ce choix est dû à l'intérêt stratégique que je porte aux questions technico-juridico-économiques pour mon entreprise, Quertech, en particulier au droit des brevets et aux accords de consortium entre grands groupes, PME et centres de recherche. Quertech s'est bâti un portefeuille de 24 brevets dans le domaine du traitement de surface. L'exclusivité d'une technologie de rupture l'amène à pouvoir négocier l'octroi de licences d'exploitation aux plus grands groupes automobile ou aéronautique. Par ailleurs, la valorisation de ce patrimoine est propre à convaincre des investisseurs sur le devenir de la société : les applications, les marchés, le développement sécurisé à l'international.

**Frédéric GUERNALEC**

*Vice-président du pôle de compétitivité Mov'eo,  
Président-Directeur général de Quertech*

**frederic.guernalec@pole-moveo.org**  
**pole-moveo.org/moveo-intelligence-économique.php**

## **Les outils de veille sur Internet nous ont permis de mettre en place une démarche pragmatique et participative.**

Au moment de sa création en 1988, l'activité de l'entreprise était fondée sur le négoce de produits minéraux destinés à l'agriculture et à l'alimentation animale. Aujourd'hui, nous nous positionnons sur un métier de mise au point et de commercialisation de gammes techniques, pré-mélanges et matières premières innovantes avec une réelle expertise sur la minéralisation calcique. Nous réalisons actuellement un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros et sommes sur un développement de notre chiffre d'affaires export sur une base de 25 % cette année. L'effectif est de cinq salariés à ce jour.

La démarche d'innovation à l'origine de cette évolution, nous l'avons fondée sur l'écoute des clients et des utilisateurs, de leurs besoins, des contraintes auxquelles ils sont soumis. Nous nous sommes également intéressés de près à la recherche scientifique et technique dans le domaine de la nutrition animale. Nous avons analysé l'offre et le positionnement de nos concurrents, afin de pouvoir nous différencier. Pour mettre au point et pour valider nos produits, nous sommes aussi allés à la rencontre d'entreprises et de laboratoires qui interviennent dans des domaines connexes.

Pour nous, l'intelligence économique, c'est toute cette démarche d'information et de travail en réseau qui vise à améliorer notre compréhension de l'environnement de l'entreprise : clients, concurrents, partenaires potentiels, évolutions réglementaires, scientifiques et techniques. Dès que l'entreprise croît et se développe à l'international, il devient indispensable de structurer la veille.

À l'échelle d'une PME, cette démarche doit reposer sur des outils simples et concrets, à même de produire rapidement des résultats pertinents et exploitables. C'est dans cet esprit que nous avons participé en 2011 à une action collective régionale appelée « Initiation à la veille sur Internet ». Ce programme est mis en œuvre par la CCI Pays de la Loire, à travers son service ARIST, et bénéficie d'un cofinancement Région-État. Il a pour but d'initier et de structurer dans chaque entreprise un premier niveau de veille pratique sur le Web. Il a par la suite été essaimé dans la région Bretagne (sous la dénomination « PI@Net Veille »). En moins de deux jours d'accompagnement, nous avons pu identifier des sources pertinentes, mettre en surveillance des sites web, créer des alertes automatiques.

Désormais, chaque matin, ma page d'accueil Internet me permet de consulter les résultats de cette veille sur un tableau de bord très ergonomique. Je gagne ainsi un temps précieux dans la collecte d'informations. Les responsables export et qualité, ainsi que notre assistante commerciale ont également pris part à ce programme, ce qui nous permet aujourd'hui de nous organiser en répartissant les rôles de chacun dans la collecte des informations et dans leur diffusion. Finalement, de nouveaux comportements se sont installés, grâce à la mise en place de quelques outils simples qui ont trouvé immédiatement leur place dans notre fonctionnement quotidien.

**Benoît LAURENCEAU**

*Adjoint de direction de Terafeed*



## **Pensez à protéger le système d'information de votre entreprise contre les intrusions !**

Il n'y a quasiment plus d'espace dans notre quotidien où l'informatique ne soit pas présente. Ce n'est malheureusement qu'une question de temps et d'opportunité pour qu'un pirate exploite les vulnérabilités qui y sont inhérentes. Ainsi, chaque semaine, des nouvelles attaques sont révélées dans la presse. Ce n'est à l'évidence que la partie émergée de l'iceberg, car bon nombre d'entreprises préfèrent ne pas commu-

niquer sur ce sujet. Ces attaques peuvent être ludiques ou isolées, mais lorsqu'elles deviennent concertées, elles peuvent paralyser une entreprise voire tout un pays. Elles commencent toujours par une phase de recueil d'informations sur la cible. Dans l'entreprise, chacun est un point de vulnérabilité.

Les conséquences de cette insécurité sur l'économie sont de plus en plus lourdes. Les interceptions de communications électroniques et les intrusions dans les systèmes d'information donnent lieu à des vols massifs d'informations sensibles de l'entreprise ainsi qu'à des pertes de compétitivité difficiles à évaluer. Les appropriations de données sensibles ou personnelles entraînent de graves atteintes à la réputation de l'entreprise. Les compensations dues aux clients peuvent se chiffrer en dizaines de millions d'euros. Les atteintes au bon fonctionnement des sites et des systèmes se traduisent en perte de chiffre d'affaires de plusieurs jours. L'accès malveillant aux systèmes numériques de contrôle industriel, par exemple, pourrait provoquer des catastrophes majeures (systèmes de pilotage d'usines ou de centrales énergétiques, de gestion des transports terrestres, de pilotage des équipements médicaux, de télécommunications, de contrôle aérien, d'approvisionnement en eau potable...).

La politique de sécurité des systèmes d'information de l'entreprise est un compromis entre diverses exigences: le coût de la sécurité, la qualité du partage interne de l'information, la commodité d'accès au système d'information et aux applications métier (notamment à distance), la liberté laissée aux utilisateurs d'introduire leurs propres outils, l'ampleur de l'interaction de l'entreprise avec ses partenaires et clients, la rapidité d'adaptation de l'outil informatique aux besoins de l'entreprise. Seule la direction générale peut arbitrer entre ces exigences et fixer les règles essentielles. Pour ce faire, la première action prioritaire est d'effectuer une analyse de risques.

Chaque employé a son rôle à jouer dans la sécurité de l'entreprise. D'une part, chacun doit s'interdire de faire prendre des risques à l'entreprise en connectant des dispositifs non autorisés à son poste de travail, en négligeant la protection de ses équipements mobiles, en installant des applications non approuvées ou en cliquant à tort et à travers sur les liens les plus improbables. D'autre part, chacun doit être sensibilisé à la valeur des informations détenues dans les outils informatiques.

**Olivier LEPICK**

*Secrétaire général de Sogeti Corporate*

[olivier.lepick@sogeti.com](mailto:olivier.lepick@sogeti.com)

## LES PROFESSIONNELS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

LES PROFESSIONNELS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

### Le patrimoine immatériel de l'entreprise est une cible privilégiée.

Notre société est chargée de mettre en place au sein des entreprises un niveau de protection appropriée, qui soit en adéquation avec le niveau de risque auquel on peut être confronté. En effet, il ne faut pas voir des risques et des menaces partout ! La protection d'une centrale nucléaire, d'un établissement stratégique, ou d'un centre commercial sont basées sur des critères de risque différents.

Pour mettre en place un niveau de protection adapté, il faut donc définir ce qu'est un risque. Qu'est-ce qu'un risque ou une vulnérabilité ? C'est une menace et/ou un danger appliqués sur une cible. D'où la démarche de Contre-ciblage économique et stratégique® (CCES) que nous appliquons en entreprise.

Au cours des nombreux audits de vulnérabilité et de contre-ciblage que j'ai réalisés au fil des années, j'ai été amené à identifier un certain nombre de déficits récurrents, mettant en péril les entreprises et les hommes qui y travaillent. La tâche est immense : le patrimoine immatériel de l'entreprise n'est souvent tout simplement pas pris en compte, ou négligé, voire pire, confié à des organismes non contrôlés. Et contrairement à ce que l'on pourrait croire, ces défaillances ne sont pas réservées aux petites entreprises : lors d'un audit, j'ai découvert qu'une grande banque d'affaire anglo-saxonne à Paris externalisait le stockage de ses données informatiques vers une société sur laquelle elle n'avait pris aucun renseignement... Voici quelques autres exemples issus de divers contre ciblage :

– Au sein d'une société leader mondial dans sa spécialité, on accédait au département R&D grâce à quatre procédures d'accès différents (sonnette, badge, code, caméra). Des précautions totalement inutiles, car la porte d'accès restait ouverte toute la journée, bloquée par un loquet en bois : il n'y avait pas de toilettes dans le département et les ingénieurs avaient su faire preuve « d'ingéniosité » afin d'éviter de reproduire la procédure à chaque besoin naturel !

– Dans un établissement travaillant pour la défense nationale, aucun document n'était détruit, tous les bureaux étaient ouverts. Nous avons repéré que tous les soirs, les poubelles étaient ramassées dans la rue bien avant le passage des employés de la voierie par un service de renseignement étranger.

– Dans un autre établissement travaillant pour l'aéronautique et la défense nationale, j'ai pu circuler tout l'après-midi et ressortir sans être contrôlé, alors que j'avais fait l'objet d'un contrôle à l'entrée. J'ai même pu « disparaître » pendant quatre heures sans que personne ne s'en inquiète...

Une fois le CCES réalisé, les risques identifiés et la sécurisation du patrimoine immatériel effectuée, l'entreprise dispose de bases solides. La suite logique est la pérennisation de ce capital immatériel et, bien sûr, la mise en œuvre au sein de l'entreprise de l'IE pour appuyer sa stratégie...

**Bernard de VAUTREY**

*Directeur de CCES, expert en IE et contre-mesures,  
professeur d'IE à l'ISC Paris*

**bdvsecur@noos.fr**

☎ 06-08-26-07-22



## L'IE pour les petites entreprises? Le même objectif que pour les grandes!

L'intelligence économique pour les PME et les TPE est encore souvent vue comme un mythe. La bonne nouvelle est venue des PME innovantes qui, confrontées à une pression internationale très forte, ont compris qu'elles devaient – en matière d'IE – avoir les mêmes ambitions que les entreprises du CAC40. En d'autres termes, que leurs attentes n'étaient pas tant d'avoir des lettres d'informations, mais plutôt de véritables notes

d'analyses leur permettant d'anticiper les évolutions de leur environnement, notamment concurrentiel.

Le dispositif, plus complexe qu'une simple collecte et diffusion d'informations joliment présentées, nécessite la mise en œuvre d'outils sophistiqués et onéreux, et surtout l'implication d'analystes de haut niveau.

Ces outils permettent de suivre des sources d'information nombreuses mais aussi ciblées : la réelle difficulté est d'identifier les quelques dizaines de sources pertinentes pour un sujet donné et de le faire pour tous les sujets. De la même façon, la veille est par essence une activité de découverte : on ne sait pas a priori ce que l'on cherche. Utiliser un moteur de recherche (qui présuppose qu'on connaisse la question) génère souvent beaucoup de « bruits ». Et c'est là qu'est le principal danger pour le veilleur, surtout dans une PME : être submergé de documents inutiles. La technologie sous-jacente à l'outil sera déterminante : elle intégrera des outils d'analyse qui permettront (ou non) de déceler des tendances ou des signaux clés dans les capacités d'anticipation.

À l'échelle d'une PME, un tel dispositif est un investissement difficile à consentir. En revanche, à travers des associations ou des consortiums d'entreprises, il devient réaliste de proposer ce niveau de prestations. Les acteurs français de la cosmétologie se sont regroupés au sein de la Cosmetic Valley, en région Centre. Ce réseau de près de 500 membres, allant d'entreprises d'envergure internationale à des PME spécialisées, a investi depuis plusieurs années dans un tel dispositif et délivre ces prestations. La région Rhône-Alpes, et plus particulièrement la CMA de Haute-Savoie, est capable de fournir au dirigeant d'une PME industrielle des informations suffisamment précises sur le positionnement d'un concurrent étranger et son évolution, pour que celui-ci repense complètement sa gamme de produits. Avec bonheur! Nous pourrions aussi citer Allize Plasturgie, union interrégionale de la plasturgie, qui regroupe 40 % de la plasturgie française et qui s'est dotée du même dispositif, logiciel et humain, pour ce secteur d'activité.

Se contenter d'une lettre d'informations, c'est bien souvent apprendre que son concurrent a déjà pris le marché convoité ou, au mieux, apprendre ce que l'on sait déjà. C'est donc trop tard. Dans une économie mondialisée, se doter de capacité d'anticipation est aussi vital pour les PME et les TPE européennes que pour une grande entreprise!

**Alain BEAUVIEUX**

*Président d'AMI Software, éditeur de logiciels de veille stratégique et d'intelligence économique*

*Lauréat du prix de l'Innovation dans la catégorie veille à l-EXPO 2011*

**amisw.com**



## Placer l'éthique au cœur de l'intelligence économique.

L'intelligence économique n'est pas un exercice facile ; elle requiert ouverture d'esprit, sens de l'observation, capacité à admettre que nous vivons dans un monde multipolaire, qu'une simple veille sectorielle ne suffit plus à décrire...

Comprendre son environnement, c'est en premier lieu identifier les acteurs qui interviennent dans le domaine concurrentiel et analyser les contraintes réglementaires qui peuvent constituer autant de barrières à l'entrée sur un marché. C'est décrypter les circuits de décision, dont la connaissance précise constitue souvent un atout décisif dans le déploiement opérationnel d'une stratégie de conquête. C'est encore analyser les mécanismes par lesquels le consommateur final ou les prescripteurs se forgent une opinion sur l'entreprise et sur ses produits (médias, ONG, *think tanks*, Key Opinion Leaders...).

Ce contexte évolue sans cesse : une photo « instantanée » ne reflète pas la dynamique de cette évolution ! D'autant qu'avec le développement d'Internet, la « constante de temps » a été profondément modifiée : les réseaux sociaux, le Web 2.0... sont autant de briques qui construisent progressivement l'e-réputation de l'entreprise, de ses produits et de ses dirigeants, ou qui sont à même de la détruire... L'anticipation devient alors essentielle : il convient de recueillir et d'analyser les signaux faibles qui permettront de discerner une tendance. Tous les domaines sont concernés, de l'identification de technologies de rupture à l'existence éventuelle d'une manœuvre de déstabilisation...

Une approche structurée dans les domaines de l'intelligence économique exige donc de conduire simultanément une démarche globale de maîtrise des risques. C'est ainsi qu'il convient de s'interroger systématiquement sur la qualité de la confiance que l'on peut accorder à ses interlocuteurs (partenaires potentiels, fournisseurs...) : il est essentiel d'avoir un éclairage sur leur capacité à protéger les informations sensibles que l'on devra partager avec eux. Autre élément qui touche à la responsabilité de l'entreprise, l'engagement qu'elle doit prendre dans la prévention de la corruption. Plus qu'une contrainte, c'est une opportunité, pour développer une gouvernance éthique et socialement responsable qui intéresse l'ensemble des parties prenantes : actionnaires, mandataires sociaux, directions générale et opérationnelle. Il faut aussi prendre conscience des risques liés à la contrefaçon. Les conséquences peuvent être multiples : impact sur les résultats financiers, atteinte durable à l'image et à la réputation des produits, conséquences juridiques potentielles...

Devant ces enjeux, les professionnels de l'intelligence économique ont décidé, à l'initiative d'Hervé Séveno, de se regrouper dans un syndicat, le syndicat français de l'Intelligence économique (SYNFIE), qui a pour objectif de concourir au développement et à la promotion de l'intelligence économique, en plaçant l'éthique au cœur de cette ambition.

**Philippe CADUC**

*Président du Syndicat français de l'Intelligence économique (SYNFIE)  
27 bis, quai Anatole-France 75007 Paris*

## LES EXPERTS-COMPTABLES



### L'expertise comptable participe à la démarche d'intelligence économique du dirigeant de PME.

Peut-être ai-je commencé à mettre en place une démarche d'intelligence économique sans le savoir. Depuis toujours, mon souci a été, comme tout expert-comptable, d'assurer la veille technologique du cabinet et d'encourager mes clients, qu'ils appartiennent au secteur public ou au secteur privé, à faire de même. Il m'a, en effet, semblé pertinent de mettre en place une

démarche d'intelligence économique moi-même avant de conseiller mes clients dans ce domaine.

Pour la société que je dirige et pour mes clients, j'ai fait le choix de ne pas rester isolé mais de rejoindre l'association technique France Défi afin d'échanger, mais aussi de disposer d'outils et d'informations mutualisés pour un coût raisonnable.

J'ai sélectionné un outil qui me permettait d'accompagner mes clients dans l'utilisation de l'information financière : « Une journée pour gagner ». Il s'agit, en deux demi-journées, de faire dialoguer un expert-comptable et un dirigeant afin de déterminer les faiblesses et les points forts, les risques et les opportunités que l'entreprise en question doit prendre en compte. Cette journée se termine par la remise d'un rapport synthétique et didactique. Rendez-vous 12 mois plus tard – un suivi indispensable si l'on ne veut pas que la démarche fasse l'objet d'un « classement vertical ».

Un conseil doit toujours être adapté aux besoins du client. Les sous-traitants de l'automobile ou l'aéronautique doivent s'inquiéter de l'évolution de leurs donneurs d'ordre, des évolutions technologiques de leurs concurrents... et recourent à un réseau qui leur permettra non seulement d'obtenir l'information pertinente au bon moment, mais aussi de l'utiliser à bon escient.

Connaître et savoir lire les comptes annuels de ses concurrents, de ses fournisseurs, de ses clients, les comparer avec les siens mais aussi avec les moyennes du secteur au niveau de différentes zones géographiques (local, régional, national, européen...) est possible si l'on se donne les moyens. Même une entreprise de petite dimension qui cherche à protéger sa niche doit être capable d'obtenir de telles informations à coût supportable.

Les comptes annuels représentent une image du passé, qu'il faut transformer en une vision du futur. Les outils proposés dans ce guide représentent bien l'idée d'un voyage vers des niches à explorer en vue d'un nouveau périple. Il n'y a pas de petits et de grands clients, il n'y a que des besoins à satisfaire par une démarche adaptée – et c'est bien le premier pas vers une démarche d'intelligence économique.

**Jean-Michel MOREAU**

*Expert-comptable et président de France Défi MP*

[jm.moreau@fdmp.fr](mailto:jm.moreau@fdmp.fr)

☎ 06-08-62-35-94