



*Bonnes pratiques
en matière
d'Intelligence Economique...*



Editorial



Si la CRCIL est spécialisée depuis plus de 20 ans dans la recherche et la diffusion d'information spécialisée aux entreprises lorraines, la promotion de l'intelligence économique, tant au sein du réseau consulaire, qu'auprès des institutionnels et des entreprises pouvait paraître un peu ambitieux.

D'abord, il a fallu expliquer ce que cette expression barbare et conceptuelle signifiait, puis convaincre qu'il s'agissait d'un nouvel enjeu pour la Lorraine, tout en soulignant que cela n'avait rien de nouveau en soi puisque la démarche était déjà pratiquée par de grands stratèges dans les temps les plus reculés.

Aujourd'hui, après trois ans d'un travail de terrain intense fait d'enquêtes, de réunions de sensibilisation, d'ateliers thématiques, de pré-diagnostics et de diagnostics, je suis heureux de pouvoir vous livrer ce document. Il représente à la fois l'aboutissement de l'expérience engrangée de 1998 à 2001 et le point de départ d'un mouvement régional que je souhaite constructif et pérenne.

Il a pu être réalisé grâce aux entreprises qui ont bien voulu partager avec nous leurs savoir-faire et leurs expériences en la matière. Je tiens à leur rendre hommage.

Je tiens également à remercier ici le Ministère de la Recherche pour le soutien accordé et tous les partenaires régionaux qui se sont engagés, à nos côtés et sans défaillir, dans le pari de faire découvrir l'intelligence économique.

Que ce document réveille en chaque lecteur l'aventurier qui sommeille en lui!

Maurice GRUNWALD

SOMMAIRE

PRÉFACE	page 5
CHAPITRE I : Une entreprise avertie en vaut au moins deux	page 7
<i>La collecte de l'information</i>	
CHAPITRE II : Une entreprise réfléchie en vaut au moins deux	page 13
<i>Définir ses besoins, analyser et traiter l'information</i>	
CHAPITRE III : Une entreprise structurée en vaut au moins deux	page 19
<i>Diffuser en interne et mémoriser l'information</i>	
CHAPITRE IV : Une entreprise discrète en vaut au moins deux	page 25
<i>La protection de l'entreprise</i>	
CHAPITRE V : Assembler les différentes pièces du puzzle	page 31
<i>Intégrer toute la démarche d'Intelligence Economique</i>	
EPILOGUE	page 37
POUR ALLER PLUS LOIN... ..	page 40

PRÉFACE

Intelligence Economique, deux mots apposés l'un à côté de l'autre qui dans un premier temps semèrent le trouble dans mon esprit.

Les images ne cessaient de m'envahir. Intelligence... comme compréhension, adaptation, finesse, talent, sagacité. Economique... comme entreprises, business, marketing, finance. L'Intelligence Economique serait-elle l'apanage des commerciaux, des financiers? Une nouvelle technique mise au point pour mieux vendre, faire des profits?

Réflexion faite, je pensais bien faire fausse route. J'avais déjà entendu parler de ce thème dans les médias, mais à quel sujet déjà? Peut-être l'espionnage industriel?

Oui, c'est ça!

Je me souviens, à l'époque on parlait de secrets volés et de techniques de renseignements utilisées par des entreprises pour mieux connaître leurs concurrents, leurs produits, leurs stratégies...

Tout à coup ces deux termes accolés me faisaient froid dans le dos, l'Intelligence Economique était-elle au service d'objectifs que la loi réprouve?

J'avais des doutes...

Quelque temps plus tard, une réunion d'information organisée par la CRCI de Lorraine m'ouvrit les yeux. Oh, je n'ai pas tout retenu mais disons que j'y vois un peu plus clair.

Ils semblaient dire que l'Intelligence Economique consiste à trouver des informations, les exploiter et tirer des conclusions qui peuvent orienter les décisions de l'entreprise. Ils affirmaient également que tous, nous étions concernés, de la plus petite à la plus grande entreprise. Et que finalement, l'information était un enjeu capital qui permettait de conquérir de nouveaux marchés, ou tout du moins préserver ceux actuels.

Voilà qui m'intéressait au plus haut point!

Mais comment passer du discours à la pratique? J'avais beaucoup trop de questions en tête, et peut-être des concurrents dans la salle, pour me permettre de poser des questions aux spécialistes présents.

Je décidai donc de prendre mon bâton de pèlerin et d'aller rencontrer quelques entreprises lorraines en avance sur moi.

Quelques coups de téléphone suffirent, j'avais déjà cinq rendez-vous aux quatre coins de la région. En plus des entreprises dans tous les secteurs d'activité.

Désormais, c'est parti: je veux tout savoir sur l'Intelligence Economique et trouver des solutions pratiques pour mon entreprise.



CHAPITRE I

Une entreprise avertie en vaut au moins deux

La collecte de l'information



Premier rendez-vous de découverte de l'Intelligence Economique, direction les Vosges.

Par ce petit matin assez frais, au volant de ma voiture, les questions se pressent dans ma tête. J'ai rendez-vous avec une entreprise proche de Saint-Dié avec laquelle nous allons discuter de la collecte de l'information.

Or le doute m'assaille! Est-ce que je ne me suis pas enflammé trop vite pour l'Intelligence Economique parce que franchement collecter de l'information je le fais tous les jours. Je lis la presse quotidienne pour me tenir au courant de l'actualité économique de la région, je suis abonné à des revues spécialisées pour connaître les évolutions des matériels, et grâce à Internet j'ai consulté les sites de mes principaux concurrents.

Alors, que puis-je apprendre de plus?

Il est 9h35. J'ai 5 minutes de retard mais mon interlocuteur ne m'en tient pas rigueur... Je déteste ne pas être à l'heure!

Nous nous installons dans son bureau et il commence à me parler de son entreprise et de ses activités.

Depuis 1988, ce bureau d'études travaille principalement comme sous-traitant pour des équipementiers automobiles, il réalise également des études pour des marques aussi prestigieuses que Perrier-Vittel ou Baccarat et enfin il conçoit des machines spéciales, outillages, gabarits de contrôle et bancs tests.

L'entreprise est composée d'environ une vingtaine de personnes dont une partie travaille chez les clients.

Par la grande baie vitrée, derrière moi, j'aperçois les salariés devant leur écran informatique. Ici les maîtres mots sont créativité et CAO : Conception Assistée par Ordinateur.

Très rapidement nous entrons dans le vif du sujet : la collecte de l'information.

Et là, en une seule phrase, mon interlocuteur lève tous les doutes qui commençaient à s'immiscer en moi à propos de l'Intelligence Economique. *“Dans la collecte de l'information, nous distinguons deux types d'informations : les informations à caractère technique et technologique, et les informations de veille stratégique”* me dit-il.

Ces mots raisonnaient dans ma tête. Durant les quelques minutes qui suivirent cette révélation, je dois bien l'avouer, j'acquiesçai mécaniquement aux propos de mon interlocuteur mais mon esprit était ailleurs. Je me disais que si cette entreprise était capable d'effectuer une telle classification de l'information, il y avait eu là une bonne dose de réflexion et à n'en pas douter une méthodologie sous-jacente. Je m'enfonçais tout doucement dans mon siège en pensant à la charge de travail nécessaire pour en arriver là. Idée bien fondée ou non ? Je décidai donc de contre-attaquer par des questions. Les réponses venaient naturellement, fruit de l'expérience et d'une véritable maîtrise de l'information dans cette entreprise.

Ici l'information technique et technologique est avant tout destinée à connaître les derniers savoir-faire des fournisseurs, les meilleures performances, les meilleurs prix. A ne pas oublier, également, la veille sur les outils de conception, essentiellement logiciels. Cette information, qualifions-la de fonctionnelle, provient à la fois d'articles de presse spécialisée, de documentations techniques, de demandes de renseignements adressées aux fournisseurs. Fait nouveau pour moi, l'entreprise puise également ces informations dans des banques de données électroniques spécialisées ou encore dans les bases brevets.

Je commençais à relativiser les choses. Pour cette entreprise qui se doit d'être au fait des dernières innovations techniques, il me paraissait normal de se tenir au courant. Je me sentais un peu moins concerné vu mon domaine d'activité, mais désireux d'innover je pressentais la nécessité future de telles démarches. D'un autre côté, disposer en permanence d'un fichier de fournisseurs à jour, de caractéristiques produits et prix m'auraient sûrement permis de remporter certaines affaires pour lesquelles mon offre était trop standardisée.

Il y a bien là, me dis-je, une piste à creuser dès mon retour au bureau !

Et mon interlocuteur d'enchaîner sur le deuxième volet de la collecte d'informations, la veille stratégique. Et là nouvelle surprise, les choses sont tout aussi structurées. Les cibles sont identifiées : les clients, les concurrents, les fournisseurs. Les outils de collecte d'informations mis en œuvre sont adaptés à chaque cible.

Ainsi, la connaissance des clients avec lesquels l'entreprise est en rapport passe par de nombreux contacts physiques ou téléphoniques. De plus le personnel "délocalisé" chez le client peut faire remonter des informations, notamment dans le cadre des réunions de suivi de projet.

Concernant les prospects, l'entreprise s'appuie à la fois sur la lecture de revues spécialisées et sur la participation active à des salons professionnels. C'est l'occasion de nombreux contacts, dans un cadre moins formel que le rendez-vous, et la possibilité d'échanger plus librement. D'ailleurs, pour chaque salon, un tableau reprend les coordonnées des visiteurs sur le stand, leurs centres d'intérêt, ce qui facilite les contacts futurs.

J'avais toujours conditionné ma participation à un salon professionnel au retour immédiat sur investissement, il faut que je reconsidère ma position, pensais-je.

Mon interlocuteur de poursuivre : les concurrents font également l'objet d'un suivi actif. Les salons sont aussi l'occasion de les croiser et de discuter entre deux allées. L'entreprise privilégie aussi les contacts avec les fournisseurs qui sont souvent les plus à même de donner des informations sur les concurrents...

Encore un axe que je vais devoir creuser.

Par contre je suis réconforté, cette entreprise utilise comme moi Internet, mais par contre elle ne s'attarde pas seulement sur le site des concurrents, elle effectue des requêtes sur plusieurs moteurs de recherche et recoupe les informations.

Enfin dernière cible de la veille stratégique, qui rejoint en partie la collecte d'informations techniques et technologiques, la veille fournisseurs. Elle s'appuie sur les catalogues, CD-Rom et beaucoup sur les revues spécialisées pour détecter de nouveaux fournisseurs.

Il est déjà 12 h 30, le temps est passé à une vitesse !

Sur le chemin du retour, je commence à dresser un premier bilan de cet entretien. Finalement, la collecte de l'information repose sur l'écoute, la lecture, la rigueur, l'échange et quelques recettes que chacun peut adapter à sa manière. L'investissement en temps et en argent me semble maintenant bien relatif si je mets en parallèle les retombées. D'autant plus que les derniers mots de mon interlocuteur sonnent encore en moi : *"La créativité ne peut s'exprimer que si l'on dispose de l'information et qu'on la maîtrise"*... Une phrase à méditer.

La collecte de l'information

Pourquoi collecter de l'information ?

- Pour acquérir la matière première qui permettra de répondre aux besoins de veille (alerte, anticipation, décisions, actions).
- Pour augmenter les connaissances de l'entreprise.
- Pour valider, recouper, enrichir des informations déjà disponibles.

Qui est concerné par cette action ?

- Au quotidien, tout le personnel de l'entreprise est concerné par le recueil d'information, et chaque salarié doit être conscient qu'il est un maillon important de la chaîne de l'information.
- Sur les champs particuliers de surveillances prioritaires, certaines personnes seront des acteurs privilégiés de la collecte, de par leur fonction, leur métier, leurs contacts ou connaissances des sources d'informations concernées par le sujet. Ces traqueurs peuvent tout aussi bien être le commercial, une personne de la R&D, la standardiste, les chauffeurs... Chacun est en contact avec des sources d'informations spécifiques, ce n'est pas forcément "le spécialiste du sujet".

A quel moment ?

- La collecte est une activité continue. Il est nécessaire d'être toujours "en veille" et de recueillir toute information qui semble utile ou "qui étonne".
- Sur les axes de surveillance prédéterminés, il est important de faire régulièrement le point sur les avancées et réorienter si nécessaire la collecte.

Comment collecter ?

- Quotidiennement, en étant curieux et en développant son sens de l'observation, en gardant à l'esprit qu'une information qui ne concerne pas son service et ses fonctions peut avoir de la valeur pour un autre service.
- Sur les axes de surveillance prédéterminés, il faut organiser le recueil de l'information en établissant un plan d'actions structuré, autrement appelé "plan de renseignement". Ce plan prend en compte :
 - le sujet (questions précises),
 - les sources à exploiter (déterminer au préalable les plus pertinentes),
 - la répartition des rôles (source(s) par personne),
 - la détermination de délais (pour faire un point ou engager le traitement),
 - le budget.

Ce plan d'actions permet de passer d'une attitude réactive à une surveillance active, voire offensive.

Par quels moyens ?

- Par tout moyen légal, en exploitant toutes les variétés de sources disponibles : papier, électroniques, orales, réseaux...

Zoom sur 3 sources d'information incontournables

Les brevets

- 80 % de l'information technologique se trouve dans les brevets.
- Ils fournissent aussi des informations sur la concurrence, les experts ou partenaires potentiels (déposants et inventeurs) et sur les marchés (pays désignés pour la protection).
- Ils donnent accès à une information française, européenne et internationale.
- De plus en plus accessibles, autrefois hébergés sur des serveurs professionnels (Questel, Dialog...), ils sont aujourd'hui de plus en plus nombreux en accès libre sur Internet.
- Un bémol: tout n'est pas brevetable, et le temps de latence est de 18 mois.

L'information informelle

- Il s'agit d'une information caractérisée par l'absence de support. C'est la plus utilisée en entreprise (information orale: échanges, contacts, réunions, conférences, salons, entretiens téléphoniques, rendez-vous...).
- Très précieuse: fraîcheur, indices... c'est souvent elle qui permet de détecter rapidement des "signaux faibles".
- Pour exploiter au mieux cette source d'information, et la capter activement, il faut:
 - favoriser les échanges et la communication, former aux entretiens,
 - apprendre à chacun à être toujours plus curieux et à douter, développer la capacité à s'étonner, de façon à élargir son champ de vision,
 - communiquer clairement la stratégie de l'entreprise afin que vos collaborateurs comprennent mieux la valeur d'une information et qu'ils soient plus réceptifs.

Les banques de données électroniques

- Multidisciplinaires, elles constituent des sources d'information fiables, mises à jour en continu et pour la plupart exhaustives.
- Gain de temps: il suffit de quelques secondes pour interroger une banque de données, il faut plusieurs minutes pour lire une revue.
- Attention, à 80 % elles sont en langue anglaise.
De plus, elles ne sont pas gratuites.

Ce qu'il faut retenir

- 👍 Développez l'esprit de curiosité.
- 👍 Impliquez le personnel, toute fonction confondue.
- 👍 Attribuez des rôles et missions en fonction des sujets et organisez la collecte.
- 👍 Variez vos sources.

CHAPITRE II

Une entreprise réfléchie en vaut au moins deux

Définir ses besoins, analyser et traiter l'information



Deuxième rencontre prévue dans mon agenda, un chef d'entreprise évoluant dans l'industrie chimique. Son usine est localisée en Meuse, à Commercy pour être exact, mais par commodité le rendez-vous est fixé dans son bureau commercial en périphérie de Nancy.

Il est 14h25 lorsque je me présente à son bureau. J'ai 5 minutes d'avance, je vous l'ai déjà dit, je déteste être en retard !

Mon précédent entretien dans les Vosges et la richesse de notre échange me dictent de conserver la même approche. D'abord mieux connaître l'entreprise, puis rentrer dans le vif du sujet : définir ses besoins, analyser et traiter l'information.

J'embraye donc sur l'entreprise.

En l'espace de 10 minutes, entre une demande de prix émanant de Chicago, l'appel d'un revendeur en Belgique et celui d'un client en Tunisie, je comprends que l'exportation doit représenter une part non-négligeable du chiffre d'affaires de l'entreprise. Fait sitôt confirmé par mon interlocuteur dont l'entreprise réalise 70 % de son activité à l'exportation, partout dans le monde.

Cette entreprise, créée en 1984, est constituée à ce jour d'environ 15 personnes.

Elle s'est structurée autour de 2 départements : la chimie minérale à usage industriel et la chimie minérale fine à usage scientifique. Fait saillant, le second département représente environ 70 à 80 % du chiffre d'affaires annuel.

Au sein de chaque département, l'entreprise s'est spécialisée dans certaines productions dont le nom n'a pas manqué de me rappeler le tableau des éléments chimiques de base et les associations moléculaires tout droit venus des années lycée. Un effet madeleine de Proust pour une entreprise dont l'usine de production est à Commercy? Ne poussons pas le bouchon trop loin!

Toujours est-il que cette entreprise a décidé d'adopter une stratégie de niche, sur un marché mondial, face à environ 5 concurrents tous plus gros qu'elle et hors de France.

“Une spécialisation payante, dans laquelle l'Intelligence Economique est largement mise à contribution” m'apprend-on. Cela me met l'eau à la bouche... Un autre effet madeleine?

Effectivement, ici l'Intelligence Economique est dans les gènes. On connaît les clients, les fournisseurs, les concurrents mais en même temps on sait trop bien que la masse d'informations disponibles est colossale. On sait aussi qu'il ne faut pas oublier tout ce qui a trait à la désinformation.

Ainsi, il est impossible de tout suivre. Alors il faut sélectionner l'information préalablement, et notamment en définissant ses besoins.

Déformation professionnelle ou pas, l'image utilisée par mon interlocuteur me saute aux yeux. Il m'explique: *“Supposez que vous ayez un tas de minerais de 1000 tonnes et que vous souhaitiez en connaître la teneur en fer avec le plus de certitude possible. Vous avez 2 méthodes. La première consiste à prendre les 1000 tonnes, à les broyer, les dissoudre et les analyser. Vous aurez votre résultat mais c'est compliqué et long. La seconde méthode repose sur le fait de prélever un échantillon le plus représentatif possible de votre tas et de l'analyser. En matière d'Intelligence Economique comme dans notre métier de la chimie, cette dernière méthode est celle que nous suivons.”*

Derrière cette remarque, je commence à comprendre que mon souci ne sera finalement pas de collecter des informations, elles existent et elles sont accessibles pour la plupart; il me faudra surtout définir mes sources. Mais la difficulté à laquelle je risque d'être très vite confronté réside plutôt dans le surplus d'informations. Trop d'informations risquent de tuer l'information. Je ne peux pas me permettre de passer tout mon temps, ou même de piocher trop dans le temps de mes collaborateurs pour analyser un flot continu et vrombissant d'informations éparées et contradictoires.

Aussi, une fois de plus, la rigueur doit être de mise.

Mon interlocuteur me confirme très vite cette première impression.

“Nous avons orienté notre recherche d’informations dans 3 directions : le métier, l’environnement, les produits. Et pour chacun de ces besoins en informations nous avons défini ce que nous voulions savoir. Pour le métier, par exemple, nous ne voulons pas savoir comment travaillent nos clients, nous voulons simplement savoir qui ils sont, ce qu’ils analysent et ce qu’ils recherchent. Pour l’environnement, nous souhaitons surtout connaître les fournisseurs de machines, car ils peuvent devenir prescripteurs de nos produits auprès de leurs clients. Et en ce qui concerne les produits, nous voulons savoir à quels problèmes sont confrontés les utilisateurs. Pour cela nous allons jusqu’à organiser nos propres colloques, ils sont une source importante d’informations sur les attentes et conditionnent le développement de produits nouveaux.”

Par cette définition rigoureuse de ses besoins, l’entreprise a mis en place ses propres outils de collecte d’informations, le plus souvent par contact direct physique ou téléphonique.

Les informations collectées sont ici centralisées et traitées par le chef d’entreprise en personne, qui se qualifie à ce moment-là d’interface intelligente. Etant donnée la spécificité des informations attendues, un seul homme est à même de pouvoir analyser les informations, les recouper et en extraire une véritable plus-value. Pour les décisions de grande importance, une réunion à laquelle participent des collaborateurs de l’entreprise et des personnes extérieures est organisée pour favoriser la meilleure prise de décision.

Cette plus-value de l’information n’est pas qu’intellectuelle, loin s’en faut ! La démonstration m’en est donnée juste avant de partir. En réponse à la demande de prix de Chicago, l’entreprise a répondu avec un prix supérieur d’environ 20 % du prix du marché. Une décision prise sciemment puisque le chef d’entreprise sait ce qu’il analyse cet utilisateur, ce qu’il recherche et les problèmes auxquels il est quelquefois confronté. Et de l’autre côté de l’Atlantique, cet utilisateur sait aussi qu’ici on sait. Alors pas de prise de risque, un bon de commande de plus pour cette entreprise lorraine !

Fin d’un nouveau rendez-vous plein d’enseignements.

Désormais, je suis conscient d’au moins 2 choses : mon entretien d’hier m’a appris qu’à ne pas collecter les informations j’ai dû perdre pas mal de marchés par le passé, et aujourd’hui j’apprends qu’en analysant et qu’en tirant parti d’informations pertinentes je peux espérer vendre mes produits plus chers. Tout ceci est un peu lourd à porter pour un seul homme, il serait peut-être temps que j’aie une réunion avec mes collaborateurs.

N’allons tout de même pas trop vite, attendons le contact de demain !

Définir ses besoins

Pourquoi déterminer des besoins en information ?

- Il est illusoire de tout vouloir savoir sur tout (perte de temps, résultats inexploitable et démotivation). Il faut donc identifier ce qui est important pour la compétitivité de l'entreprise.
- Exprimer clairement les besoins en information permet d'orienter les phases de collecte et le traitement.

Qui est concerné par cette étape ?

- La veille étant destinée à aider à la prise de décision, les besoins exprimés seront prioritairement ceux de la Direction Générale et parfois ceux des autres Directions.

A quel moment ?

- Avant le lancement de toute veille et à des fins de réévaluation au minimum une fois par an (suite aux réflexions stratégiques de l'entreprise).

Comment identifier ces besoins ?

- Certains sont connus (besoins immédiats ou découlant de projets à court terme), d'autres méritent analyse et réflexion (choix des axes de veille pour anticiper).
- Il existe différents moyens pour déterminer les besoins en surveillance. Ils relèvent le plus souvent des méthodes d'analyses stratégiques d'entreprises.
- Les besoins peuvent être déterminés à partir :
 - des contraintes, priorités, projets et préoccupations actuelles de la Direction ("information d'alerte" pour être réactif),
 - de la logique de stratégie : différenciation, exportation, modernisation de l'outil de production, innovation... ("information pour action"),
 - d'une réflexion basée sur l'influence de l'environnement de l'entreprise : appréhension des changements, risques et évolutions ("information pour anticiper").
- Il faut ensuite hiérarchiser ces besoins et faire un choix de priorités.
- Les besoins les plus importants en terme de compétitivité doivent être déclinés en questions simples et précises qui constitueront les sujets de veille.

Ce qu'il faut retenir

- 👍 Le système de veille s'organise autour de quelques axes de surveillance prioritaires prédéfinis.
- 👍 Ces besoins doivent être :
 - déterminés par une réflexion stratégique et des analyses,
 - hiérarchisés en terme d'importance pour la compétitivité de l'entreprise,
 - déclinés en questions précises auxquelles la veille devra apporter des réponses (ainsi la veille a une finalité claire et motivante),
 - communiqués explicitement aux acteurs de la veille,
 - réévalués périodiquement.

Le traitement de l'information

Pourquoi ce maillon de la chaîne est-il important ?

- Les informations recueillies lors de la collecte sont souvent fragmentaires, noyées dans des données inutiles, et peuvent ne pas avoir de valeur prises individuellement. Ces informations peuvent également être erronées, floues...
- C'est l'expérience et l'intelligence humaine qui vont alors permettre de valider les informations et leur donner un sens.

Quels sont les acteurs du traitement de l'information ?

- En interne, ce sont les personnes de l'entreprise qui ont une expertise sur le sujet. Elles peuvent travailler seules ou en groupes de projets.
- En externe, l'entreprise peut faire appel à des prestataires (bureaux d'études, consultants, cabinets conseils...) pour mener des études ou analyses.

A quoi correspond exactement la phase de traitement et comment procéder ?

- Le traitement de l'information comprend différentes actions : tri, validation, évaluation, analyse, interprétation, synthèse.

Tri, validation et évaluation

- Le tri : ne garder que ce qui semble utile a priori.
- Validation et évaluation : connaître la véracité de l'information sélectionnée, dans la pratique utiliser une cotation du type "information sûre", "moyennement sûre", "douteuse".

Analyse de l'information

- Interprétation : donner du sens à l'information retenue, en utilisant si nécessaire des méthodologies d'analyse (matrice atouts/attraits des technologies, analyse de la concurrence, analyse de brevets...), voire des outils informatiques.
- Objectif : identifier des tendances, risques, opportunités, signaux d'évolution de l'environnement, diagnostiquer des événements non directement décelables, bâtir des scénarii prévisionnels à partir d'éléments qui ne semblent a priori pas liés.
- Ce travail d'analyse nécessite une phase de synthèse, qui peut être accompagnée de recommandations. C'est cette synthèse, orale ou écrite, directement exploitable, qui sera communiquée aux décideurs.

Ce qu'il faut retenir

- 👍 Traiter, c'est transformer des données brutes (matière première) en informations à Valeur Ajoutée ("produit exploitable").
- 👍 Le traitement ne sera efficace que si les acteurs connaissent clairement le contexte et les objectifs de la surveillance.
- 👍 Le travail en "groupes d'experts" permet de favoriser les échanges de points de vues et enrichit la phase de traitement.
- 👍 Ce maillon est souvent sous-estimé dans les systèmes d'information.

CHAPITRE III

Une entreprise structurée en vaut au moins deux

Diffuser en interne et mémoriser l'information



Nouvelle journée, nouveau sujet pour l'ex-néophyte que j'étais il y a encore 3 jours. Aujourd'hui au programme, la rencontre avec une entreprise du nord de la Moselle avec laquelle je vais m'entretenir de la diffusion en interne de l'information et de sa mémorisation.

Le sujet me laisse assez dubitatif, j'en viens même à me demander si ce rendez-vous était vraiment nécessaire. Faire tous ces kilomètres pour parler de mise en place de réunions "top secret" ou encore de feuilles avec tampon "confidentiel", je l'imagine gros comme une maison!

Mais pour l'instant ne nous égarons pas dans nos pensées, il est 17h00, il pleut et je suis sur l'autoroute A 31. Donc un œil sur le rétroviseur intérieur pour surveiller celui qui est derrière et qui me pousse presque, l'autre rivé sur le rétroviseur latéral pour voir si je peux déboîter et dépasser le camion devant moi qui peine à doubler l'autre depuis 2 bons kilomètres, enfin un troisième œil sur la route puisqu'on freine et accélère tous les 300 mètres. Bref, ne faudrait-il réfléchir à quelque chose concernant ce tronçon routier pour l'aménager?!

Finalement j'arrive devant l'entreprise qui a eu la gentillesse de m'accorder de son temps. Ce coup-ci trop en avance, l'A 31 et ses fluctuations! Je patiente dans ma voiture un petit quart d'heure avant de me présenter.

Comme je le disais au chapitre précédent, on ne change pas une équipe qui gagne : donc place à la connaissance de l'entreprise, nous verrons plus tard le volet Intelligence Economique.

Autour d'une douzaine de personnes, cette entreprise s'est spécialisée dans les revêtements au sein des process industriels. En lisant cette phrase vous avez peut-être fait la même tête que moi en l'entendant, de quoi s'agit-il?

Prompt à réagir et sûrement interpellé par mon visage égaré, mon interlocuteur me précise immédiatement que l'usure caractérise les limites des process industriels. Ces usures sont le plus souvent le fait de la chaleur, de l'érosion ou de la corrosion. Or lorsqu'un four ou une conduite sont usés, la production est stoppée car il faut refaire les revêtements. Cet arrêt a un coût non négligeable et tant qu'à remettre un revêtement autant qu'il soit plus performant que le précédent. C'est ici qu'intervient son entreprise qui a à la fois un rôle d'architecte et de maître d'œuvre.

Voilà qui devient plus clair. L'entreprise va étudier les besoins du client, concevoir les revêtements, trouver les fournisseurs et si nécessaire faire appel à des installateurs.

Tout ceci me paraît désormais limpide, mais tout de même quelle place peut occuper l'Intelligence Economique au sein d'une telle entreprise?

Ah, j'aurai beaucoup appris de ces visites loin de mon bureau et de mes activités habituelles!

Le saviez-vous, vous qui me lisez, qu'il existe des dizaines de milliers de matériaux de par le monde et qu'il s'en crée sans cesse de nouveaux? Or pour cette entreprise, il est primordial de connaître les dernières technologies, ou à tout le moins les plus utiles pour résoudre les problèmes de ses clients. C'est la principale raison de l'intérêt de l'entreprise pour l'Intelligence Economique: toujours avoir la meilleure information sur les nouvelles technologies, les techniques de pose spécifiques, les procédures à intégrer dans le calcul du revêtement. . .

Vu sous cet angle, l'entretien prenait une autre tournure. Et je n'allais pas être déçu!

“Nous avons acquis récemment la licence pour la distribution en France d'un nouveau matériau. Un de nos ingénieurs est désigné responsable de la collecte de toute l'information de ce produit, de son tri et de son organisation. Pour ce produit, nous avons défini 4 segments d'utilisateurs possibles. Ainsi chaque ingénieur de l'entreprise spécialisé dans un des segments a reçu un dossier complet sur ce produit et ses applications. Chacun a donc à sa disposition un classeur papier sur le produit, et en permanence il peut accéder au serveur informatique de l'entreprise pour retrouver le fichier texte, une présentation pour la diffusion en externe, des schémas techniques. . .”

Voilà une méthode de diffusion de l'information qui me paraissait bien structurée, d'autant qu'elle est renforcée par une messagerie interne. Mais les ambitions de l'entreprise vont au-delà. L'avenir de l'entreprise dépend selon son dirigeant de sa capacité à intégrer de nouveaux concepts, de nouvelles techniques, il faut aussi que l'information utile soit accessible immédiatement depuis chaque poste de travail. *"C'est pour cela que nous mettons en place une base de données organique"* me dit-il. Nous rentrons là dans le Knowledge Management, pensais-je.

"Mais l'informatique n'est pas tout", poursuit-il. Pour diffuser l'information, la partager et entretenir une dynamique d'échanges, l'entreprise a créé une Commission d'Etude Technique qui se réunit de façon informelle. Cette commission est un lieu où chacun va pouvoir s'enrichir de l'expérience de l'autre, où chacun va pouvoir parler d'un sujet nouveau. *"C'est le lieu où l'on communique, où l'on met en commun nos connaissances. Cela nous permet aussi, ensemble, d'imaginer de nouvelles solutions pour nos clients."*

Moi qui arrivais un peu sceptique à ce rendez-vous, je venais de prendre une petite caque. On m'en réservait une deuxième : la mémoire de l'information.

Ici pas question de dire "où est ce document ?" Ou bien, "souviens-toi je te l'ai prêté il y a deux semaines mais tu ne me l'as pas rendu." Pas question non plus de chercher des heures durant l'historique d'une affaire.

Tout ici est archivé et classé de façon rigoureuse.

Une grande bibliothèque est consacrée aux clients. Chacun dispose de sa rangée et chaque affaire de son classeur qui reprend par le menu détail le travail réalisé. Ces archives sont doublées de fichiers informatiques qui, pour plus de sécurité, sont sauvegardés chaque nuit hors de l'entreprise.

Pour ce qui concerne la documentation technique des fournisseurs, essentiellement des documents papier, d'autres bibliothèques permettent de les classer en fonction de leurs spécialités. Des codes couleurs les identifient, et cerise sur le gâteau, un espace lecture est aménagé à proximité des bibliothèques.

A peine ressorti de l'entreprise, je me presse de rejoindre mon véhicule car il pleut encore. J'étais arrivé avec un a priori et finalement j'avais tort. La diffusion et le partage de l'information ne se décrètent, ni ne s'imposent. Ils sont l'aboutissement à la fois d'une démarche personnelle et de la mise en place de structures d'échanges. Quant à la mémorisation de l'information, je comprends mieux son importance : elle contient presque tout le savoir-faire de l'entreprise.

Ces a priori envolés, il en restait un qui s'est révélé une certitude, le retour par l'A 31 a été aussi pénible que l'aller !

La diffusion de l'information

Pourquoi diffuser l'information ?

- Pour apporter les réponses aux besoins des décideurs et prendre des décisions, alerter, agir...
- Pour favoriser les échanges et enrichir l'information détenue.
- Pour communiquer sur les résultats de la veille.
- Car une information a priori sans grande valeur peut être d'une grande importance pour un autre service.

Quels sont les acteurs ?

- La communication étant une fonction transverse, tous les salariés de l'entreprise sont des acteurs de la diffusion de l'information (entre les services, de haut en bas et de bas en haut).
- La Direction a une responsabilité importante : celle de montrer l'exemple en communiquant largement sur la stratégie et la vie de l'entreprise, et d'autre part celle de motiver en informant en retour les salariés de leur apport au processus de veille.

Comment diffuser ? Quels sont les moyens ?

- Instaurer un minimum de règles pour aider l'information à circuler et gérer au mieux les flux.
- Entretien d'une culture de l'information :
 - encourager les échanges d'information entre services,
 - impulser des travaux en groupes de projet,
 - créer des lieux d'échange (bureau, salle...),
 - cultiver le "feed-back" pour motiver les salariés, les remercier ou leur expliquer pour quelle raison l'information a été ou non utile.
- Utiliser quelques outils pouvant aider à la diffusion, aux échanges :
 - revue de presse,
 - journal interne,
 - compte-rendu de visites ou rapports de mission,
 - note d'étonnement,
 - Intranet,
 - messagerie électronique interne,
 - circulation de sommaires, ...

Ce qu'il faut retenir

- 👍 L'information n'est plus une ressource individuelle mais une ressource collective au service de la compétitivité de l'entreprise, et donc de la sauvegarde des emplois.
- 👍 "La culture avant les outils" : les outils les plus sophistiqués ne pourront pas pallier un système où les Hommes ne veulent pas communiquer ou n'ont pas acquis le réflexe de l'échange.

La mémorisation de l'information

Pourquoi est-il utile de mémoriser l'information ?

- Pour conserver l'information utile et ne pas perdre de temps à la rechercher de nouveau.
- Pour faciliter l'accès aux informations disponibles en interne.
- Pour capitaliser les informations de l'entreprise.
- Pour réaliser des analyses ou suivis dans le temps (traçabilité).

Comment mémoriser ? Quels sont les moyens ?

- Instaurer un système de classement papier homogène pour tous les services, et nommer des responsables pour le respect du classement.
- Constituer des bases de données électroniques, et nommer des responsables pour leur mise à jour et leur sauvegarde.
- Formaliser les informations informelles (contacts divers, réunions, déplacements...) par l'utilisation de formulaires à renseigner, de comptes-rendus systématiques, de notes d'étonnement...
- Mémoriser les savoir-faire sous forme de procédures.
- Disposer d'un lieu destiné à la centralisation de la documentation (revues, ouvrages, presse...).
- Utiliser si nécessaire des outils pour la gestion de l'information mémorisée et son partage : Gestion Électronique de Documents (GED), Intranet, bases de données en réseau...

Ce qu'il faut retenir

- 👍 Une information mémorisée sans date ni source ne vaut rien.
- 👍 L'information la plus courante en entreprise est du type informelle. En ayant à l'esprit que cette information est volatile et donc éphémère, il y a lieu de créer des outils qui permettent de la mémoriser.

CHAPITRE IV

Une entreprise discrète en vaut au moins deux

La protection de l'entreprise



Depuis près de 40 kilomètres, le même véhicule derrière moi. Un seul individu à bord. Lorsque je double, il double. Lorsque je me rabats, il se rabat. Je tente une accélération mais rien n'y fait, il est toujours là. Serais-je suivi?

Je veux en avoir le cœur net! Dans quelques centaines de mètres la sortie d'autoroute que j'attendais. Je mets mon clignotant, pas lui. Fausse alerte! Mais non, il emprunte la même sortie que moi. J'arrive devant un immense giratoire, je m'engage et j'emprunte la route qui doit m'amener vers cette grosse aciérie mosellane avec laquelle j'ai rendez-vous. Un coup d'œil derrière moi, mon poursuivant est toujours là.

Au fond de moi, j'essaie d'apaiser le malaise qui m'envahit, mais il va crescendo. Je me raisonne: forcément aujourd'hui nous allons parler espionnage, peut-être même écoutes et filatures, alors je suis un peu conditionné. Tout cela n'est qu'un hasard.

Hasard ou pas, il est toujours derrière!

N'écoutant que mon courage, et mon estomac qui réclame son petit expresso du matin, je m'arrête au premier café venu.

Les fidèles lecteurs de mes tribulations l'auront deviné, je suis une fois de plus largement en avance.

Convoitant une place de stationnement à quelques dizaines de mètres devant, je mets mon clignotant et décélère. Mon "compagnon" de route fait une embardée à gauche. Au moment où il passe à ma hauteur, pas un regard dans ma direction. Sûrement un grand professionnel!

Avant même d'être à l'arrêt, je décide de mémoriser sa plaque d'immatriculation. Mais bon, le gros autocollant à l'effigie de la ville, collé sur sa lunette arrière, m'en dissuade rapidement. Quel beau bateau je me suis monté, tout seul comme un grand !

Remis de ces frayeurs, mon tube digestif en attestant car mon café suivait son cours sans problème, je me présentai à mon interlocuteur.

Ici, je suis dans une "grosse" entreprise : 900 hectares de superficie, des clôtures tout autour, un poste de surveillance à l'entrée, environ 4 500 salariés et près de 2 000 sous-traitants.

Dans cette usine, on produit chaque année 3 millions de tonnes d'acier. Des produits à froid nus et revêtus (galvanisés, prélaqués...), ainsi que des avant-produits pour d'autres filières sidérurgiques qui sont expédiés chaque jour aux quatre coins du monde.

Le site est un important fournisseur de l'industrie automobile, principalement en produits revêtus et en pièces extérieures de carrosserie. Il fournit également l'électroménager et l'industrie générale, en s'appuyant sur des aciers de spécialités.

Pour ce leader européen, aux prises avec une poignée de concurrents mondiaux, une phrase fait mouche très vite et m'aide à mieux percevoir les enjeux de la protection de l'entreprise. *"On ne connaît pas aujourd'hui la moitié des aciers que nous fabriquerons dans 5 ans"* lâche mon interlocuteur. Voilà une chose dont je ne me doutais pas... pourtant j'aurais dû, l'entreprise que j'ai visitée hier me l'a dit : il se crée sans cesse de nouveaux matériaux.

Preuve de l'importance de l'innovation ici, la présence d'un Centre de recherche intégré avec environ 250 chercheurs. Par la fenêtre de son bureau, l'index de mon interlocuteur pointe vers un bâtiment, c'est là ! Et c'est sûrement le mieux protégé sur le site. J'en ai vu l'extérieur, je n'en verrai pas plus.

J'apprends très vite qu'ici on est particulièrement rôdé aux pratiques de protection de l'entreprise. La personne qui m'accueille est Chef de Service Sûreté Industrielle, un tel poste en atteste. Son service ne compte pas moins d'une centaine de personnes qui se relaient 24 heures sur 24.

Durant notre entretien, les anecdotes ne manquent pas, comme la visite de ce Ministre de la Culture d'un pays de l'Est accompagné d'une délégation parmi laquelle 3 agents des services de renseignements. Une tentative d'espionnage qui a avorté. Mais aussi des faits plus graves, un étranger surpris appareil photographique en main à proximité d'un site sensible, le vol de disquettes informatiques ou encore des écoutes téléphoniques sur de hauts responsables de l'entreprise.

Mais il ne faut pas s'y tromper, il y a d'autres risques que l'on ne perçoit pas toujours. *"Souvent nos cadres et ingénieurs doivent aller à Paris en train, ils remplissent presque un wagon. Pendant le voyage, les personnes peuvent parler de leur travail et n'importe quelle oreille mal intentionnée pourrait collecter des informations importantes sur nos recherches, nos axes stratégiques... Nous faisons de gros efforts dans ce sens pour que les collaborateurs prennent garde aux informations qu'ils divulguent."*

Sur ce site, je l'ai bien compris, la protection de l'entreprise ne concerne pas que le matériel, les bâtiments, l'informatique... elle porte aussi sur les idées, le savoir-faire, donc le plus souvent les hommes.

Et le responsable Sécurité Industrielle de développer son propos. *“Premier volet de notre mission : la surveillance, le gardiennage, la conservation du patrimoine physique de l'entreprise. Concernant notre Centre de recherche, il est sous alarme électronique. Un système de badge permet d'y accéder et nous disposons d'un système centralisé de gestion des autorisations d'accès. Avec son badge, une personne pourra franchir certaines portes et pas d'autres. Ce bâtiment est extrêmement cloisonné ! L'informatique fait aussi l'objet d'une attention particulière, nous avons défini une charte d'utilisation informatique : certaines choses sont admises, d'autres interdites. Enfin, lorsque nous accueillons des visiteurs, souvent nous effectuons une pré-enquête, et nous mettons en place des circuits spécifiques de visite. Les groupes sont alors encadrés, les appareils photos et caméscopes sont interdits dans certains lieux.”*

Autre axe de protection de l'entreprise, les hommes et les idées.

Avant toute embauche au Centre de recherche, même pour une demande de stage, une enquête est réalisée. D'ailleurs, le prévisionnel d'embauche de l'entreprise est tenu secret pour éviter que les concurrents n'en déduisent les domaines de recherche. La police, la gendarmerie, quelquefois la DST, sont associées à ces enquêtes.

Au moment de leur intégration, ces nouveaux collaborateurs suivent une formation spécifique à la protection de l'entreprise. Les anciens ont droit à des piqûres de rappel.

“Nos chercheurs partent souvent participer à des conférences à l'étranger. Nous les “briefons” sur les risques mais il nous arrive aussi, à notre tour, de les sensibiliser à la collecte de l'information.”

Autre pièce importante du dispositif : les brevets. *“Notre Centre de recherche dépose de nombreux brevets. Pour preuve, dans notre groupe une structure spécifique ne s'occupe que de ça. Au-delà du brevet “produit fini”, nous déposons aussi des brevets sur l'amélioration, l'adaptation de l'outil de travail. Une sorte de verrouillage en amont. Nous protégeons même les études qui ont échoué ! Mais le plus dur reste de garder l'information, celle qui n'est pas brevetable. On peut être sûr qu'un jour elle sortira, le problème est de garder le secret 6 mois à 1 an, et dans ce cas c'est très dur. Pour nous, la clé du système réside en 3 mois : ordre, rangement, discrétion.”*

Sur le chemin du retour, j'imaginai parfaitement Jean-Claude en face de nos clients. Jamais avare en paroles, un “tchatcheur” né. Excusez-moi, je ne vous l'ai pas présenté ! Jean-Claude est le commercial de mon entreprise, un excellent commercial, aussi excellent que bavard. Pour présenter l'entreprise, si ça se trouve il dit tout ? Ce que nous faisons, jusque-là pas de problème. Mais peut-être aussi ce que nous expérimentons, nos investissements futurs, notre stratégie de développement... et là je dis non !

Moi-même, que puis-je me reprocher ? Pas grand-chose... enfin presque ! Eventuellement mon attachement viscéral au papier qui me pousse à imprimer le moindre e-mail reçu. Et tout ça finit à la poubelle sans même être déchiré. Celui qui tombe là dessus peut crier jackpot !

Mince ! Avec toutes ces pensées, j'ai oublié de regarder si j'étais suivi !

La protection de l'entreprise

Pourquoi se protéger ?

- Parce que certains concurrents mal intentionnés peuvent être trop curieux et que l'espionnage industriel est une réalité.
- Car il ne sert à rien de faire de la veille si on ne maîtrise pas les risques de fuites d'informations sensibles.
- Parce qu'à l'ère de l'informatique et des réseaux, les intrusions ne sont pas que physiques, et les attaques à distance peuvent être totalement transparentes.

Protéger quoi ?

- Le patrimoine matériel : accès aux locaux, au réseau informatique, aux documents...
- Le patrimoine immatériel : les idées, les innovations, le savoir-faire.

Quels moyens mettre en œuvre ?

- Nommer un responsable sécurité.
- Mettre en place des moyens pour éviter que des personnes étrangères à l'entreprise accèdent aux locaux ou aux informations sensibles (contrôle des entrées et sorties, intercepter toute personne extérieure et l'accompagner, circuits de visite...).
- Sensibiliser le personnel aux risques encourus (perte de marché...).
- Analyser le risque informatique et prendre des mesures notamment contre les virus.
- Utiliser les outils de la propriété industrielle (brevets, marques, dessins et modèles...).
- Formaliser les savoir-faire importants sous forme d'instructions ou de procédures.
- Instaurer un code de déontologie vis-à-vis des ressources informatiques et des informations de l'entreprise.
- Renforcer la discrétion de l'entreprise.
- Protéger les produits de la contrefaçon.
- Surveiller les stagiaires et ne pas leur laisser l'accès aux informations sensibles (bureaux, dossiers informatiques, bases de données...).
- Détruire tout document papier avant de le jeter à la poubelle.
- Utiliser les contrats de confidentialité dans les relations de partenariat.
- Ne pas noter de mots de passe sur des post-it ou agendas (les changer souvent).
- Faire régulièrement et systématiquement des sauvegardes informatiques.

Ce qu'il faut retenir

- 👍 La sécurité est l'affaire de tous.
- 👍 Les fuites d'information peuvent parfois être le fait de personnes en interne, de façon volontaire ou involontaire.
- 👍 La sécurité absolue n'existe pas mais la multiplicité des moyens ou mesures préventives permet de dérouter les personnes malveillantes.

CHAPITRE V

Assembler les différentes pièces du puzzle

Intégrer toute la démarche d'Intelligence Economique



Derniers kilomètres, dernier rendez-vous, dernières découvertes... mon apprentissage touche à sa fin! Enfin peut-être!

Cette virée en Lorraine, au contact d'entreprises si différentes de la mienne, m'a donné le "boost" comme on dit de nos jours.

Des éléments clés raisonnent dans ma tête... *"Il est des gisements de développement, de compétitivité que je n'ai pas entrevus."* Des interrogations aussi... *"J'ai entre les mains les pièces d'un puzzle, pour autant comment les assembler pour réellement déployer une démarche d'Intelligence Economique?"*

En haut des escaliers qui me mènent vers le premier étage de ce bâtiment industriel, je devrais trouver la réponse.

Ponctuel, comme il se doit, je suis accueilli par l'un des deux cofondateurs de cette entreprise meurthe-et-mosellane créée en 1990.

Ici, on fabrique de gros mono-cristaux dans lesquels on va tailler des parallélépipèdes.

La finalité? Ni plus, ni moins que l'un des composants principaux des lasers.

En l'espace de quelques minutes, les talents pédagogiques de mon interlocuteur me donnent le sentiment de devenir un spécialiste du sujet. Ce ne sont plus seulement les cours de chimie du lycée qui doivent s'extraire de quelques neurones oubliés par-ci par-là, mais aussi ceux de physique. Jusque-là je m'accroche.

Tout à coup, je perds pied. *“Un laser permet de produire une lumière d'une seule couleur, donc d'une seule longueur d'onde, et ceci dans une seule direction sans divergence de faisceau.”* Cette phrase sonnait la fin de mes illusions de pseudo-spécialiste. Alors je décidais de l'appréhender comme un théorème. C'est vrai que jamais personne ne m'a expliqué le théorème de Pythagore... on m'a toujours dit “c'est comme ça!” Aujourd'hui ça m'arrange bien de me dire que les propriétés d'un laser, c'est un théorème! A chacun ses limites!

Si j'entrevois là mes propres limites, celles du laser semblent sans fin : applications médicales, scientifiques, militaires, industrielles...

Autour de 12 personnes, l'entreprise est le seul producteur européen d'une variété particulière de produits : les mono-cristaux KTP. K comme potassium, T comme titane et P comme phosphore... L'ignoriez-vous?

Elle réalise 80 % de son chiffre d'affaires à l'exportation, dans environ 16 pays différents, soit au total une centaine de clients. Ses concurrents sont américains, chinois ou encore israéliens.

Dans ce contexte, face à des produits très high-tech et très stratégiques, ne serait-ce que d'un point de vue militaire, l'entreprise s'est immergée très vite dans l'Intelligence Economique, l'associant totalement à sa culture.

Première source d'étonnement : *“Il n'y a pas de cloisonnement dans notre entreprise, chaque collaborateur est au courant de tout. Les salariés n'en sont que plus motivés!”* Au moment du recrutement, une part importante du choix se joue sur la confiance. Exit les carriéristes qui au bout de 2 ans vont aller à la concurrence.

Très vite notre entretien prend une autre tournure, j'ai réellement le sentiment de passer en revue les différents thèmes de l'Intelligence Economique et de les voir s'enchaîner naturellement les uns aux autres. Les pièces du puzzle s'assemblent!

En matière de collecte de l'information, l'entreprise s'appuie sur les publications techniques et scientifiques, les clients et fournisseurs. Pour les écrits, mon interlocuteur a privilégié l'abonnement à des banques de données spécialisées... Il faut dire qu'avec près de 1 000 ouvrages édités par an, et susceptibles de l'intéresser, il est préférable d'en connaître la teneur avant de s'y plonger. La décision d'achat pour les ouvrages les plus intéressants est prise collectivement. Elle s'est accompagnée du développement d'une base de données informatique des publications disponibles dans l'entreprise.

Le suivi des dépôts de brevets est également un axe de surveillance privilégié par l'entreprise.

Internet, le réseau des réseaux, est devenu au fur et à mesure des années un nouvel outil dans sa panoplie. La consultation croissante de sites s'accompagne d'un usage toujours plus important du courrier électronique.

Enfin, pour compléter sa collecte d'informations commerciales, portant donc essentiellement sur les clients, fournisseurs et concurrents, l'entreprise passe surtout par les salons professionnels. Quatre par an concernent directement l'entreprise, elle est présente à chacun.

Les informations collectées sont partagées avec l'ensemble des salariés de l'entreprise à l'occasion de réunions périodiques.

D'autres cas de figure existent, mais le partage de l'information demeure. Par exemple, à son retour de "tournée", l'ingénieur technico-commercial en charge des Etats-Unis réalise et distribue à tout le monde son compte-rendu. Celui-ci est discuté dans la semaine qui suit. Puis, un rapport final est rédigé, remis par écrit à chacun, disponible pour tous sur le réseau informatique de l'entreprise. Autre exemple, les visites chez les fournisseurs pour évaluer leurs qualités et la place de l'entreprise dans leur chiffre d'affaires... Un bon moyen pour renégocier des tarifs! On va même quelquefois jusqu'à contacter les représentants démissionnaires pour collecter de l'information sur leur ancien employeur! Hum! Hum...

L'entreprise est aussi aguerrie à la protection de son savoir-faire. *"Le principal élément dans l'entreprise, c'est l'humain! Aussi nous déployons beaucoup d'efforts dans cette direction."* Et mon interlocuteur de détailler... *"Nous nous attachons notre personnel, notamment en l'informant et en le responsabilisant. En même temps nous le sensibilisons aux risques de fuite de l'information et à la nécessité de préserver ce que l'on sait."*

Je retrouve là ce qu'un précédent rendez-vous m'avait laissé entendre en d'autres termes : préserver son savoir-faire, c'est préserver son résultat!

D'autres faits confirment cette volonté de discrétion et de sauvegarde du patrimoine de l'entreprise. Une thèse d'étudiant sur le process industriel a été bloquée pour ne pas être diffusée, l'interdiction de prendre des photos, la présence d'armoires fermées à clé, les sauvegardes chaque nuit des disques durs informatiques ou encore la copie des documents et programmes sensibles de l'entreprise sur des CD-Rom archivés chez plusieurs salariés.

Dans cette entreprise, la démarche d'Intelligence Economique s'est mise en place en l'espace de 10 ans. Certains gros progrès, comme la plus grande structuration de l'archivage papier, n'ont que 5 ans d'âge; mais la logique était déjà là.

Finalement, *"rien ne sert de courir, il faut partir à point"* disait La Fontaine. Je me permettrai juste de rajouter qu'en matière d'Intelligence Economique, il n'y a pas de ligne d'arrivée... Juste un enchaînement d'outils, de techniques assemblés par l'Humain, cœur de l'entreprise, au service d'un éternel recommencement. Pauvre tortue, si elle avait pu lire ces lignes!

Intégrer toute la démarche d'Intelligence Economique

Pourquoi la nécessité d'organiser et de piloter la démarche ?

- Car l'Intelligence Economique est un processus collectif et qu'il faut coordonner les actions de chacun.
- Car sans structuration, coordination et suivi, le système n'apportera pas de résultats et s'éteindra de lui-même.
- Car sans organisation spécifique, les actions sont désordonnées, sans cohérence, individuelles et ne permettront pas une veille offensive.

Quelles actions organiser ?

- Les différentes actions du cycle de l'information: identification des besoins, recherche, traitement, diffusion, mémorisation, protection...

Quels acteurs impliquer ?

- L'Intelligence Economique est l'affaire de tous.
- On trouvera dans l'entreprise des "clients de la veille", des "traqueurs", des "experts"... suivant le sujet ou le projet, et un ou plusieurs responsables de la coordination et du suivi.

Quelles règles de base pour une démarche offensive et maîtrisée ?

- Communiquer sur la stratégie, les objectifs, l'intérêt et les moyens de la démarche.
- Montrer l'implication et la motivation de la Direction.
- Sensibiliser et/ou former le personnel.
- Attribuer des rôles, missions et fonctions pour impliquer le personnel.
- Nommer un ou plusieurs responsables de la coordination et du suivi.
- Instaurer un comité de suivi.
- Réaliser des plans d'actions par objectifs ou projets de veille et fixer des délais.
- Mettre en place des indicateurs de suivi et un tableau de bord.
- Informer les acteurs des résultats et avancements, cultiver le "feed-back", motiver et valoriser les acteurs.
- Evaluer et progresser.

Ce qu'il faut retenir

- 👍 Les conditions de réussite :
 - impulsion et engagement de la Direction Générale,
 - consacrer un minimum de temps, de moyens financiers et matériels,
 - disposer d'un encadrement structuré avec des responsables identifiés,
 - accorder la même importance à chaque maillon du processus,
 - bien communiquer.

EPILOGUE



Plus que jamais je suis persuadé que celui qui maîtrise l'information détient les clés de son avenir.

Chacun de ces cinq rendez-vous, à travers la Lorraine, m'a placé en face d'entreprises qui partagent une vue commune de l'Intelligence Economique. Par le biais de techniques éprouvées, et parfois plus personnelles, elles font de l'information un enjeu stratégique à même de les aider à échafauder au mieux leur politique de conquête de marchés, de recherche et développement, d'innovation...

Malgré les spécificités de chacune, elles ont un autre point en commun: l'Intelligence Economique n'y est pas vécue comme une contrainte, loin s'en faut. La collecte de l'information est souvent assimilée à une oreille qui traîne et qui amasse des informations, la définition des objectifs de la collecte correspond aux préoccupations actuelles et futures de l'entreprise, le traitement de l'information est le moyen d'échanger dans l'entreprise et d'acquérir de plus grandes connaissances collectives, la mémorisation de l'information permet de gagner en réactivité et de recouper les informations dans le temps, enfin la protection de l'entreprise est entre autres un moyen de motiver et fédérer le personnel autour des enjeux de demain.

Au terme de ce périple, je me suis fait mon idée sur l'Intelligence Economique. Des ingrédients simples, un peu de temps, des objectifs définis, des responsabilités clairement établies, un bon échange dans l'entreprise, une certaine discrétion, une mémoire organisée.

En bref, une organisation et un état d'esprit qui permettent de collecter toute une mine de connaissances sur les marchés, les concurrents, l'environnement.

Je me rappelle la définition très livresque que m'avait donnée la CRCI de Lorraine lors de ma participation à la réunion d'information consacrée à ce thème.

“L'Intelligence Economique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques.

Cette information utile est celle dont les différents niveaux de décision de l'entreprise ont besoin pour élaborer la stratégie de l'entreprise.

Organisée en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre, l'Intelligence Economique participe à l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise, en préservant son avance.”

Je crois mieux la comprendre aujourd'hui.

Fort de toutes ces connaissances collectées au gré de mes rencontres, je dispose désormais des outils nécessaires pour appliquer l'Intelligence Economique dans mon entreprise. Et n'ayez pas de doute, je vais mettre les bouchées doubles!

D'ailleurs, j'ai déjà écrit une synthèse personnelle que je vais afficher dans les prochains jours. Je vous la livre: elle sera peut-être la bienvenue sur les murs de votre entreprise?

De l'information pertinente tu collecteras,

A l'écoute tu seras,

De l'analyse avec rigueur tu te délecteras,

Des échanges tu auras, du partage aussi,

Tu devras structurer, diffuser et protéger,

Pour mémoriser, tes neurones tu actionneras,

Et par-dessus tout, ton savoir-faire tu préserveras,

Enfin à la discrétion tu sensibiliseras tes collaborateurs,

Et si tu suis ça et tout le reste, de l'Intelligence Economique tu feras.

Pour aller plus loin...

■ CRCIL

Chambre Régionale de
Commerce et d'Industrie de Lorraine
10-12, viaduc Kennedy
CS 4231
54042 NANCY Cedex
Tél. : 03 83 90 13 13
Fax : 03 83 28 88 33
Site Internet : <http://www.lorraine.cci.fr>

■ ACFCI

Assemblée des Chambres Françaises
de Commerce et d'Industrie
45, avenue d'Iéna - BP 448.16
75116 PARIS Cedex 16
Tél. : 01 40 69 37 00
Fax : 01 47 20 61 28
Site Internet : <http://www.acfc.cci.fr>

■ AFNOR

Association Française de Normalisation
44-48, boulevard Albert 1^{er}
54000 NANCY
Tél. : 03 83 98 55 13
Fax : 03 83 98 64 21
Site Internet : <http://www.afnor.fr>

■ CCI de Meurthe-et-Moselle

53, rue Stanislas - CS 4226
54042 NANCY Cedex
Tél. : 03 83 85 54 54
Fax : 03 83 85 54 50
Site Internet : <http://www.nancy.cci.fr>

■ CCI de la Meuse

6, parc Bradfer
55014 BAR-LE-DUC Cedex
Tél. : 03 29 76 83 00
Fax : 03 29 45 47 42
Site Internet : <http://www.meuse.cci.fr>

■ CCI de la Moselle

10-12, avenue Foch - BP 70330
57016 METZ Cedex 1
Tél. : 03 87 52 31 00
Fax : 03 87 52 31 99
Site Internet : <http://www.moselle.cci.fr>

■ CCI d'Épinal

10, rue Claude Gelée
88026 ÉPINAL Cedex
Tél. : 03 29 35 18 14
Fax : 03 29 64 01 88
Site Internet : <http://www.epinal.cci.fr>

■ CCI de Saint-Dié

Place Jules Ferry
88109 SAINT-DIÉ Cedex
Tél. : 03 29 52 32 32
Fax : 03 29 55 45 48
Site Internet : <http://www.saint-die.cci.fr>

■ Conseil Régional de Lorraine

Place Gabriel Hocquard - BP 81004
57036 METZ Cedex 1
Tél. : 03 87 33 60 00
Fax : 03 87 32 89 33
Site Internet : <http://www.cr-lorraine.fr>

■ CRITT Bois

Centre Régional d'Innovation et de Transfert de
Technologie pour les Industries du Bois
27, rue du Merle Blanc - BP 1041
88051 ÉPINAL Cedex 09
Tél. : 03 29 81 11 70
Fax : 03 29 34 01 22
Site Internet : <http://www.cribois.net>

■ CRITT TTI

Centre Régional d'Innovation et de Transfert de
Technologie Télécommunications et Technologies
de l'Information
Technopôle Metz 2000
4, rue Marconi - BP 25180
57075 METZ Cedex 03
Tél. : 03 87 20 41 41
Fax : 03 87 75 72 01
Site Internet : <http://www.critt-tti.net>

**■ DRCE Lorraine**

Direction Régionale du Commerce Extérieur
4, avenue de la Garenne - BP 3116
54013 NANCY Cedex
Tél. : 03 83 41 15 31
Fax: 03 83 90 13 61
Site Internet:
<http://www.dreec.org/lorraine>

■ DRRT

Délégation Régionale à la Recherche
et à la Technologie
Technopôle Metz 2000
15, rue Claude Chappe - BP 95038
57071 METZ Cedex 3
Tél. : 03 87 75 38 19
Fax: 03 87 74 62 45
Site Internet: <http://www.recherche.gouv.fr>

■ ESIDEC

Technopôle 2000
3, place Edouard Branly - BP 95090
57073 METZ Cedex 3
Tél. : 03 87 56 37 37
Fax: 03 87 56 37 99
Site Internet: <http://www.esidec.fr>

■ INPI

Institut National de la Propriété Intellectuelle
123, rue du Faubourg des Trois Maisons
BP 749
54064 NANCY Cedex
Tél. : 03 83 17 87 00
Fax: 03 83 32 92 23
Site Internet: <http://www.inpi.fr>

■ Préfecture de la Zone de Défense Est

Espace Riberpray - BP 61002
57036 METZ Cedex
Tél. : 03 87 16 10 86
Fax: 03 87 32 99 47
Site Internet: <http://minefi.gouv.fr>

■ DRIRE Lorraine

Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche
et de l'Environnement
Technopôle Metz 2000
15, rue Claude Chappe - BP 95038
57071 METZ Cedex 3
Tél. : 03 87 56 42 00
Fax: 03 87 76 97 19
Site Internet: <http://www.lorraine.drirc.gouv.fr>

■ DST

Direction de la Surveillance du Territoire
BP 80305
57006 METZ Cedex 1
Tél. : 03 87 16 13 05
Fax: 03 87 30 48 64

■ INIST

Institut de l'Information Scientifique
et Technique
2, allée du Parc de Brabois
54514 VANDŒUVRE-LÈS-NANCY
Tél. : 03 83 50 46 00
Fax: 03 83 50 46 46
Site Internet: <http://www.inist.fr>

■ MECANICA

Espace Cormontaigne
BP 10076
57102 THIONVILLE Cedex
Tél. : 03 82 82 07 07
Fax: 03 82 82 07 08
Site Internet: <http://www.mecanica.asso.fr>

■ Trésorerie Générale de la Région Lorraine

1, rue François de Cures - BP 41054
57036 METZ Cedex 01
Tél. : 03 87 38 67 22
Fax: 03 87 36 62 89
Site Internet: <http://minefi.gouv.fr>

MINISTÈRE
DE
LA
RECHERCHE



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Réalisé avec l'aide
du Ministère de la Recherche
(Direction de la Technologie)

Remerciements :

Nous tenons à remercier les entreprises
Cristal Laser, ICPH, IDEO,
PA Technologies et **Sollac Lorraine**
pour leur contribution dans le cadre de la rédaction de ce guide
et pour leur implication à nos côtés depuis de nombreux mois.

Création :

© La Fibre Comm. • Nancy • Tél. : 03 83 29 93 93

Illustrations :

© Primo Pierron • Nancy • Tél. : 03 83 32 19 02

Toute reproduction, même partielle, des textes
de cette brochure est soumise à l'autorisation
préalable de la Chambre Régionale de Commerce
et d'Industrie de Lorraine (CRCIL).



Candide parmi les candides,
il s'était mis en tête de tout
savoir sur l'Intelligence Economique.
Vaste chantier pourrait-on penser!
Et pourtant...
D'est en ouest, du nord au sud,
de rencontre en rencontre,
il a sillonné la Lorraine.
Il nous livre le fruit de son expérience
et des pistes concrètes...

Des pistes pour lui, mais aussi pour vous!

*"Un ton vivant, des recettes immédiatement applicables...
Le livre de chevet de tout décideur."*

Le Stratège d'Entreprise

*"Une découverte sans pareil d'entreprises lorraines
et d'un domaine encore méconnu.
Un futur best-seller!"*

La Gazette de l'Intelligence Economique

*"Juste la volonté de donner à chacun
des outils pour aller plus loin..."*

La CRCIL



CHAMBRE REGIONALE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DE LORRAINE

10, Viaduc J.-F. Kennedy • C. S. 4231
54042 Nancy Cedex
Téléphone: 03 83 90 13 13 • Fax: 03 83 28 88 33
E mail: [crici@lorraine.cci.fr](mailto:crci@lorraine.cci.fr) • Site Internet: www.lorraine.cci.fr