



*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

**I**ntelligence 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.

